

UNIVERSITÉ DU QUÉBEC

MÉMOIRE PRÉSENTÉ À  
UNIVERSITÉ DU QUÉBEC À TROIS-RIVIÈRES

COMME EXIGENCE PARTIELLE  
DE LA MAÎTRISE EN GESTION DES PME ET DE LEUR ENVIRONNEMENT

PAR  
CLAUDIA ST-PIERRE

ÉTUDE DU PROCESSUS DÉCISIONNEL DES PME EXPORTATRICES

SEPTEMBRE 2005

Université du Québec à Trois-Rivières

Service de la bibliothèque

Avertissement

L'auteur de ce mémoire ou de cette thèse a autorisé l'Université du Québec à Trois-Rivières à diffuser, à des fins non lucratives, une copie de son mémoire ou de sa thèse.

Cette diffusion n'entraîne pas une renonciation de la part de l'auteur à ses droits de propriété intellectuelle, incluant le droit d'auteur, sur ce mémoire ou cette thèse. Notamment, la reproduction ou la publication de la totalité ou d'une partie importante de ce mémoire ou de cette thèse requiert son autorisation.

## SOMMAIRE

Cette étude est à notre connaissance la première tentative d'un modèle intégré de prise de décision en contexte d'exportation. En effet, plusieurs recherches traitent des facteurs d'influence sur la décision d'exporter. D'autres études ont permis d'identifier les étapes que devraient franchir les exportateurs pour réussir les activités internationales. L'objectif de cette étude est de déterminer les facteurs favorables aux activités d'exportation et les principales phases du processus d'exportation. Ainsi, le modèle que nous proposons dans le cadre de ce mémoire regroupe des facteurs susceptibles d'influencer la prise de décision et des étapes d'implantation de cette décision par des petites et moyennes entreprises (PME) québécoises.

Pour réaliser cette étude, nous avons constitué, à partir de la base de données Scott's 2005, un échantillon composé de 507 entreprises de diverses régions du Québec. Sur l'ensemble des entreprises de notre échantillon, nous avons obtenu 43 questionnaires de recherche valides pour fin d'analyse. Ces entreprises sont distribuées selon 3 groupes différents essentiels à notre étude. La répartition des répondants est la suivante : 19 PME exportatrices, 19 PME non-exportatrices et 5 PME ayant fait une tentative d'exportation.

Afin de tester notre modèle, nous avons énoncé six hypothèses de recherche. Les résultats obtenus nous ont permis d'en valider trois. Dans l'ensemble, nous pouvons affirmer que nos résultats confirment la littérature. En ce sens, nous concluons qu'il existe un profil particulier propre aux propriétaires-dirigeants exportateurs et à leur entreprise. Nous concluons également

que les traits du propriétaire-dirigeant, de l'entreprise et de l'environnement externe influencent significativement la prise de décision en matière d'exportation. De plus, bien que nos résultats n'ont pas permis de confirmer la séquence des étapes suggérée par la littérature et les facteurs de réussite à l'exportation, nous croyons que notre modèle de base est un pas important dans la compréhension du phénomène d'exportation auprès des PME québécoises.

## REMERCIEMENTS

En tout premier lieu, je tiens à remercier chaleureusement mon directeur de recherche, Monsieur Claude Mathieu, sans qui je n'aurais probablement pas terminé ce mémoire. Sa rigueur, sa très grande disponibilité et ses encouragements ont été pour moi d'une aide essentielle.

J'adresse également mes plus sincères remerciements à mes lecteurs, soit Madame Louise Cadieux et Monsieur Bernard Vermot-Desroches pour le temps consacré à l'évaluation de mon mémoire.

Je ne peux passer à côté de ma famille qui a été pour moi source d'inspiration et qui m'a également offert son support moral tout au long de mes études. Finalement, je remercie mon fils Charles-Étienne : je tiens à te remercier d'avoir été jusqu'à présent un enfant si peu exigeant envers moi.

## TABLE DES MATIÈRES

INTRODUCTION.....	4
CHAPITRE 1 : RECENSION DE LA LITTÉRATURE .....	9
1.1 LA CROISSANCE.....	9
1.2 LE PROCESSUS DÉCISIONNEL DANS UN CONTEXTE GÉNÉRAL .....	12
1.3 LA DÉCISION D'EXPORTER .....	15
1.3.1 <i>Les facteurs liés à l'entrepreneur</i> .....	16
1.3.2 <i>Les facteurs liés à l'entreprise</i> .....	19
1.3.3 <i>Les facteurs liés à l'environnement externe</i> .....	24
1.4 LES ÉTAPES DE L'EXPORTATION .....	29
<i>Étape 1 : Analyse interne</i> .....	31
<i>Étape 2 : Choix du marché</i> .....	33
<i>Étape 3 : Planification promotionnelle</i> .....	35
<i>Étape 4 : Financement</i> .....	36
<i>Étape 5 : Expédition et paiement</i> .....	38
CHAPITRE 2 - CADRE THÉORIQUE ET HYPOTHÈSES DE RECHERCHE .....	40
2.1 CADRE THÉORIQUE.....	40
2.2 HYPOTHÈSES DE RECHERCHE .....	43
CHAPITRE 3 - MÉTHODOLOGIE .....	46
3.1 ÉCHANTILLON .....	46
3.2 COLLECTE DE DONNÉES.....	47
3.3 PROTOCOLE DE CUEILLETTE DE DONNÉES .....	48
CHAPITRE 4 - ANALYSE ET INTERPRÉTATION DES RÉSULTATS .....	50
4.1 PRÉSENTATION SOMMAIRE .....	50
4.2 ANALYSE DES RÉSULTATS .....	53
CONCLUSION.....	75
BIBLIOGRAPHIE .....	80
ANNEXE 1 - QUESTIONNAIRE D'INTÉRÊT .....	83
ANNEXE 2 - QUESTIONNAIRE AUX PME EXPORTATRICES.....	85
ANNEXE 3 - QUESTIONNAIRE AUX PME AYANT FAIT UNE TENTATIVE D'EXPORTATION .....	95
ANNEXE 4 - QUESTIONNAIRE AUX PME NON-EXPORTATRICES.....	105

## TABLE DES FIGURES ET DES TABLEAUX

FIGURE 1 - CYCLE DE VIE ET RÔLE DU DIRIGEANT .....	10
FIGURE 2 - MODÈLE DE PROCESSUS DÉCISIONNEL .....	14
FIGURE 3 - INFLUENCE DES FACTEURS SUR LA DÉCISION D'EXPORTER .....	16
FIGURE 4 - TYPES D'EXPORTATEURS .....	21
FIGURE 5 - RÔLE DU DIAGNOSTIC DANS LA DÉCISION D'EXPORTER .....	27
TABLEAU 1 - ÉTAPES DE L'EXPORTATION .....	31
FIGURE 6 - CADRE THÉORIQUE .....	41
TABLEAU 2 - ÉCHANTILLONNAGE .....	49
TABLEAU 3 - DESCRIPTION SOMMAIRE .....	51
TABLEAU 4 - CARACTÉRISTIQUES DES PROPRIÉTAIRES-DIRIGEANTS .....	55
TABLEAU 5 - CARACTÉRISTIQUES DE L'ENTREPRISE .....	59
TABLEAU 6 - ORGANISATION DU SYSTÈME DE GESTION .....	62
TABLEAU 7 - NIVEAU MOYEN DE DÉVELOPPEMENT DES ENTREPRISES .....	63
TABLEAU 8 - DEGRÉ MOYEN D'INFLUENCE SUR LA DÉCISION D'EXPORTER .....	66
TABLEAU 9 - ÉTAPES D'EXPORTATION .....	70
TABLEAU 10 - ÉTAPES D'EXPORTATION – GROUPE CHOISI .....	71
FIGURE 7 - CADRE THÉORIQUE - RÉVISÉ PAR NOS RÉSULTATS .....	77

## INTRODUCTION

L'internationalisation des entreprises est un sujet d'actualité depuis quelques années. Suite à l'accord de libre-échange (ALE), qui est entré en vigueur le 1<sup>er</sup> janvier 1989, plusieurs recherches ont porté sur ce sujet. Par contre, ce terme regroupe différentes activités disparates dites internationales. Selon Claver Cortès et Quer Ramon (2003), les stratégies de pénétration internationale sont divisibles en trois catégories : l'exportation directe, les accords contractuels (accord de licence de production, accord de licence technologique, accord de distribution, accord de sous-traitance, accord de recherche et développement, etc.) et l'investissement direct à l'étranger (filiales à l'étranger, coentreprise impliquant au moins deux pays, etc.). Dans ce mémoire, nous avons choisi de traiter seulement de la stratégie d'exportation. L'exportation est définie par Claver Cortès et Quer Ramon (2003) comme étant « *caractérisée fondamentalement par une production centrée dans le pays d'origine à partir duquel se réalise le service sur les marchés internationaux moyennant des transactions commerciales* ».

Le choix de la stratégie d'exportation en tant que sujet de recherche est simple. L'exportation est reconnue comme étant la première étape du développement international d'une entreprise. De plus, nous croyons qu'il est plus facile d'avoir de l'information auprès des PME sur leurs activités d'exportation que celles sur des accords contractuels et à notre connaissance, peu de PME effectuent des investissements directs à l'étranger. Sallenave (1978) est l'un des premiers qui a reconnu que les PME sont réticentes aux investissements directs à l'étranger et vingt-cinq ans plus tard, les recherches semblent toujours confirmer cette allégation. En exemple, nous pouvons citer les résultats de Claver Cortès et Quer Ramon (2003) qui ont trouvé que 90,6% des



entreprises interrogées, soit 29 entreprises sur les 32 répondants, affirment avoir débuté leur processus d'internationalisation par l'exportation.

L'exportation est un phénomène en pleine croissance. De ce fait, Statistique Canada souligne dans *Le Quotidien* du 28 mars 2001, qu'il y avait un « *total de 29 243 établissements qui ont exporté des marchandises en 1999, soit 26% de plus qu'en 1993, selon la deuxième édition du Registre des exportateurs canadiens, qui paraît aujourd'hui. La valeur des exportations de marchandises de ces entreprises a atteint 325 milliards de dollars, en hausse de 84% par rapport à 1993* ». Des données plus récentes suggèrent une hausse de 19,52% en terme monétaire entre 1999 et 2000, suivie d'une baisse annuelle entre 2000 et 2003 de l'ordre de 13,42%, dont seulement 4,24% entre 2000 et 2001. Cette dernière baisse n'est cependant pas applicable uniquement aux exportations puisque même le commerce intérieur a subi une baisse entre 2000 et 2001 de l'ordre de 3,55%. Nous ne pouvons parler ici de baisse d'exportation de la part des entreprises, mais plutôt de conjoncture économique difficile depuis quelques années. Les attentats du 11 septembre 2001 contre les États-Unis ont sûrement leur part de responsabilité dans cette baisse des exportations entre 2001 et 2003. Selon *Le Quotidien* du 10 février 2005, les exportations de 2004 ont connu une hausse de 7,6% par rapport à 2003. Ce qui nous permet de croire que la reprise de croissance des exportations est amorcée.

D'autre part, l'ouverture des marchés entre certains pays a permis aux petites et moyennes entreprises (PME) d'accéder à des marchés réservés auparavant aux grandes entreprises. Selon Joyal, Julien et Deshaies (1992), les accords de libre-échange sont une nouvelle source de débouchés qui permet de bénéficier de certaines économies d'échelle qu'il serait impossible d'atteindre dû au marché national restreint des PME québécoises. Puisque les ententes

d'échanges entre pays permettent l'exportation à moindre coût, les PME peuvent maintenant jouer un rôle important sur le marché international. D'un autre côté, selon Sallenave (1978), les ressources humaines restreintes et les ressources financières limitées des PME représentent a priori des obstacles considérables à l'exportation. Mais toujours selon cet auteur, ces restrictions peuvent être compensées par une plus grande flexibilité et des activités d'innovations plus fréquentes.

En plus d'entraîner des réductions de coût pour les PME, l'exportation procure d'autres avantages. Pour sa part, Sallenave (1978) a dénombré cinq avantages que représente l'exportation pour les PME :

- *l'élargissement de la demande potentielle.* Pour certains produits de spécialité, la demande locale est limitée. En allant sur des marchés extérieurs, l'entreprise peut accroître sa demande potentielle pour son produit de spécialité;
- *l'allongement du cycle de vie du produit.* Comme la croissance et le déclin des produits sur les marchés ne se font pas au même moment, la période de vie d'un produit peut être prolongée en étant sur plusieurs marchés à la fois;
- *la diminution du risque commercial.* En restant sur le même marché, la PME dépend de quelques acheteurs importants et d'un seul système de distribution. En allant sur le marché international, la PME élargit sa clientèle et diminue ainsi son risque commercial;
- *l'amélioration de la capacité de concurrence.* En allant sur les marchés extérieurs, la PME augmente ses séries de production, bénéficie d'économies d'échelle et normalement, réduit ses prix de revient. Ainsi, elle devient plus compétitive;
- *l'amélioration de la capacité de gestion.* Confronté aux problèmes liés à la gestion internationale, l'entrepreneur devra améliorer la gestion de son entreprise.

L'exportation permet non seulement à une entreprise d'agrandir son marché, mais également de renforcer l'économie d'un pays. Il existe effectivement plusieurs avantages économiques liés à l'exportation pour un pays. Selon Rabbior (1985), les avantages économiques de l'exportation pour un pays sont :

- la création et la conservation des emplois. Lorsque les entreprises vendent une plus grande quantité de produits sur les marchés étrangers, les emplois au pays sont par le fait même plus nombreux;
- la réduction des prix pour les consommateurs canadiens. L'augmentation de la production qu'entraîne l'exportation permet d'accéder à des économies d'échelle qui permettent une diminution des coûts de production;
- l'augmentation des ventes et des bénéfices pour les entreprises canadiennes, par l'ouverture d'un ou de plusieurs nouveaux marchés;
- l'augmentation du rendement des entreprises canadiennes. Une meilleure capacité de production permet d'augmenter les investissements;
- l'incitation à la compétition. Les entreprises exportatrices ont un avantage concurrentiel qui provoque une saine compétition;
- l'incitation à l'innovation. Les entreprises sont en compétition, donc elles cherchent constamment à bonifier leurs méthodes de production et améliorer de manière constante leurs produits.

Bref, l'entreprise et le pays trouvent des avantages à l'exportation. Cependant, il semble que ce n'est pas une majorité d'entreprises qui exportent. À ce sujet, l'étude de Joyal, Julien et Deshaies (1992) stipule que seulement 18,2% des PME québécoises interrogées exportent. Pourtant, nous avons vu précédemment que Sallenave (1978) mentionne que les PME pourraient bénéficier de plusieurs avantages à exporter. Il devient alors légitime de se demander pourquoi certaines PME n'ont pas entrepris d'activités d'exportation pour faire croître leur entreprise. De plus, toujours

selon les résultats de l'étude de Joyal, Julien et Deshaies (1992), il y a 29% des entrepreneurs interrogés qui ont déclaré être intéressés par l'exportation. Nous pouvons donc nous demander pourquoi ces PME, qui sont intéressées, n'ont pas fait de démarches pour ouvrir leur entreprise sur le marché international en débutant par la base, soit par l'exportation d'un premier produit. La littérature nous a d'abord permis de comprendre qu'il y a des facteurs favorables à la décision d'exporter. Elle nous a aussi renseigné sur les principales phases que devraient franchir les exportateurs.

L'objectif de cette recherche sera de déterminer les facteurs favorables aux activités d'exportation et les principales phases du processus d'exportation. Nous verrons donc plus en détail, au chapitre 2, que la particularité de cette recherche est de joindre deux concepts. Le premier étant les facteurs déterminants de la décision d'exporter, et le second, les étapes que franchira l'entreprise afin de compléter le processus d'exportation. À l'aide des concepts documentés dans la littérature, nous suggérons un modèle intégrateur du processus décisionnel des PME exportatrices. Le chapitre 3 traite de la méthodologie et le chapitre 4 est consacré à l'analyse et à l'interprétation des résultats. Débutons d'abord par le premier chapitre qui procède à la recension de la littérature. Cette recension comprend une première section expliquant le contexte de croissance et son lien avec l'exportation. La seconde section comprend un modèle classique de prise de décision. La troisième section du chapitre 1 explique les caractéristiques propres à la décision d'exporter et finalement la quatrième section explique les étapes que doivent franchir les entreprises pour exporter leurs produits ou services.

## **CHAPITRE 1 : RECENSION DE LA LITTÉRATURE**

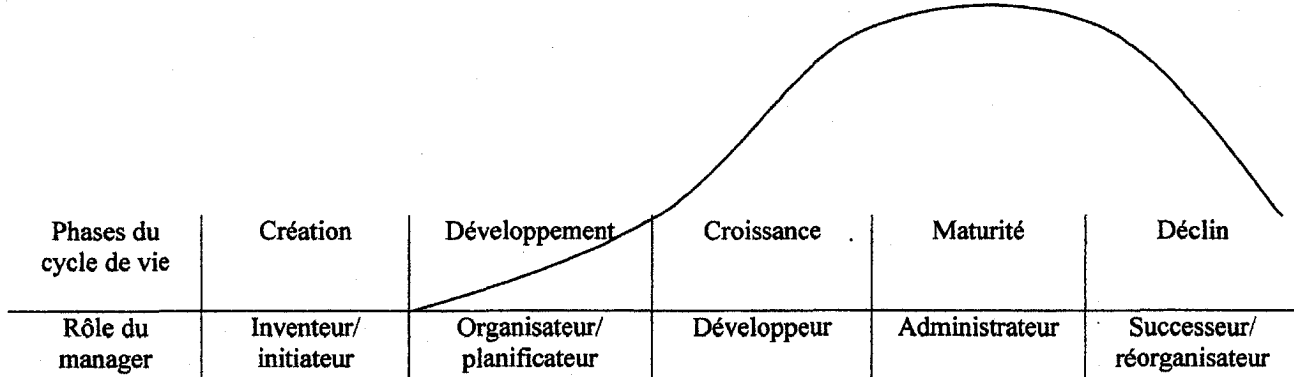
---

L'exportation est une avenue importante pour les PME, mais n'est pas une fin en soi. St-Pierre (2003) mentionne qu'*« avant de vendre à l'étranger ses biens/services, l'entreprise tentera probablement de saturer le marché intérieur, ce qui peut parfois être largement suffisant pour assurer plusieurs années de croissance »*. Ainsi, l'exportation représente une solution au besoin de croissance d'une entreprise. Bien que ce n'est pas la seule solution à envisager, il n'en demeure pas moins que l'exportation et la croissance sont inter-reliées. Pour cette raison, nous débutons par concrétiser le concept de croissance afin de mieux comprendre le dilemme auquel est confronté le propriétaire-dirigeant lors de la sélection de l'exportation en tant que solution de croissance pour son entreprise. Nous aborderons en seconde section le processus décisionnel dans un contexte général. À la section trois, nous traiterons de la décision d'exportation et finalement nous terminerons ce premier chapitre par les étapes de l'exportation.

### **1.1 La croissance**

La croissance est une phase importante du développement d'une entreprise. Duchéneau (1996) illustre le rôle du dirigeant et le cycle de vie de l'entreprise selon la figure 1. Dans ce schéma classique de cycle de vie, on remarque que le stade de développement demande un dirigeant plutôt organisateur et planificateur. Par contre, la phase de croissance demande un esprit de développeur de la part du dirigeant de l'entreprise. Déjà, on remarque que les qualités propres au dirigeant ont un impact sur le développement de l'entreprise. Nous verrons plus loin que les recherches dénombrent des caractéristiques propres à un dirigeant d'entreprise exportatrice.

**Figure 1 - Cycle de vie et rôle du dirigeant**



Source : *Duchêneaut (1996)*.

Pour Gasse et Carrier (1992), la croissance représente une étape ou une phase de transformation d'une entreprise au regard de sa taille et/ou ses activités. Toujours selon ces auteurs, les processus de croissance diffèrent selon la taille de l'entreprise. En effet, les ressources engagées et les problèmes rencontrés ne sont pas les mêmes d'une entreprise à l'autre. Une entreprise de plus petite taille dispose de ressources et d'acquis moindres que la plus grande entreprise. Lorsque l'entreprise doit affronter des bouleversements majeurs de son évolution, sa taille serait un facteur influençant son processus de croissance. Bref, le développement de la PME sera différent de celui de la grande entreprise.

La croissance d'une entreprise peut avoir pour cause, soit des facteurs internes ou des facteurs dits externes. Gasse et Carrier (1992) les définissent ainsi : « *La croissance interne se produit à partir du moment où une entreprise décide d'exploiter les occasions d'expansions pour un simple produit de base, ou décide de créer et d'utiliser des produits nouveaux en développant les ressources à l'intérieur de l'organisation. Les facteurs de croissance interne sont les ressources*

*productives non-utilisées ou sous-utilisées, les aptitudes en gestion du personnel, les possibilités d'utilisation de la technologie, les ressources matérielles et financières disponibles, etc. En ce qui concerne les facteurs de croissance externe, on mentionne l'augmentation de la demande (quantité ou variété des produits), les changements technologiques et les occasions de raffermir et d'élargir la position de l'entreprise dans son marché. »* Tous ces facteurs internes et externes représentent pour une entreprise des facteurs déclencheurs de la croissance.

Selon Gasse et Carrier (1992), il existe plusieurs façons de concrétiser la croissance au sein d'une entreprise. On peut parler de consolidation, de diversification ou d'amélioration d'un produit et/ou service. L'entreprise peut également choisir de se lancer dans la fabrication et la distribution de nouveaux produits ou encore d'explorer de nouveaux secteurs ou marchés. Elle peut également adopter des nouveaux modes de production. La croissance d'une entreprise doit être abordée en terme de cas par cas. Il n'y a pas deux entreprises qui adoptent le même profil de croissance, et chaque profil a ses avantages et ses inconvénients. En ce sens, le mode de croissance que choisira un entrepreneur dépendra des ressources disponibles, des conditions de son environnement, des occasions d'affaires, des contraintes et des objectifs qu'il se sera fixés. Nous verrons plus loin que ce concept se rapproche aux stimuli de notre modèle.

Le développement d'un nouveau marché peut être au niveau local. Cependant, si le produit n'est pas transformé, ou très peu, le marché local peut devenir saturé relativement rapidement. Ce qui ouvre la porte aux marchés mondiaux. À ce moment, l'entreprise entame un processus d'internationalisation. Sallenave (1978) a été l'un des premiers à reconnaître l'exportation comme première étape dans le processus d'internationalisation d'une entreprise.

Nous pouvons également souligner le fait que Penrose (1959; citée dans Gasse et Carrier (1992)) mettait déjà en évidence le dirigeant de l'entreprise en tant que facteur influençant la croissance d'une entreprise. Les talents et les possibilités d'un entrepreneur seraient, selon cette auteure, l'un des facteurs les plus importants de la croissance d'une entreprise.

Maintenant que nous avons situé l'exportation en tant que mode de croissance pour les entreprises, nous allons porter notre attention sur le processus décisionnel. Pourquoi une entreprise décide de choisir le développement du marché international plutôt qu'une autre méthode de croissance? Avant de traiter plus précisément du processus décisionnel des entreprises exportatrices, voyons d'abord les caractéristiques d'un processus décisionnel abordé d'un angle plus général.

## **1.2 Le processus décisionnel dans un contexte général**

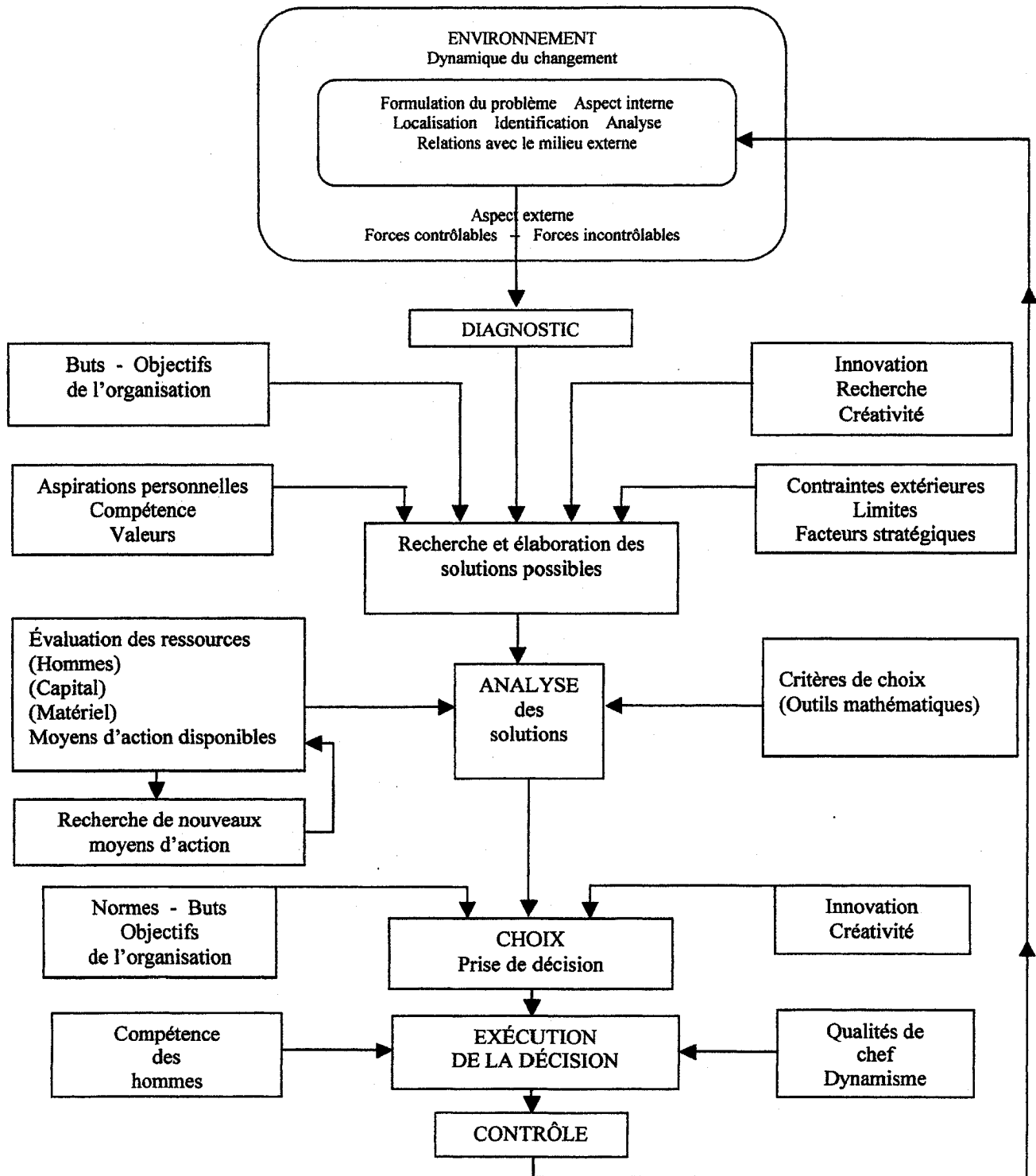
Un grand nombre d'études ont porté sur le processus décisionnel. Chacune de ces études suggère des nuances particulières. Mentionnons Simon (1957) qui aborde la notion de rationalité dans le processus ou Brechner (1987) qui traite de la notion de risque. Dans l'ensemble, le processus décisionnel peut paraître comme étant une série d'étapes et d'intégration de notions complexes. Cependant, il ne faut pas perdre de vue que ce processus a pour point de départ un événement précis ou un problème qui entraîne une prise de décision. Partant de ce concept, Crener et Monteil (1981) définissent la décision comme étant : « *Une coupure, une rupture. C'est un nouvel état de chose, introduit dans la succession historique des faits* ». Ces auteurs suggèrent le modèle illustré à la figure 2 qui englobe les principales étapes généralement reconnues d'un modèle de prise de décision.



Nous pouvons constater que dans le modèle de la figure 2, le premier aspect entrant dans le processus décisionnel est l'environnement. Les auteurs soulignent qu'il y a des forces externes contrôlables et des forces externes incontrôlables. Ce qui reprend le concept de facteurs externes déclencheurs de la croissance de Gasse et Carrier (1992) vu précédemment. Toujours selon le modèle de la figure 2, l'environnement génère un diagnostic de l'entreprise qui, de concert avec d'autres dimensions (buts et objectifs de l'organisation, compétences, etc.), permettent l'étude de solutions possibles. La solution retenue sera considérée en parallèle avec une évaluation des ressources (appelée aussi analyse interne – voir ci-dessous) afin de prendre une décision.

Le diagnostic de l'entreprise se décompose en deux activités : l'analyse externe et l'analyse interne. Selon Martinet (1990), ces deux analyses servent à déterminer les forces et faiblesses de l'entreprise ainsi qu'à relever les contraintes et opportunités de leur environnement. Plus en détail, selon Denis (1984) : *« l'évaluation à laquelle procédera l'entreprise s'inscrit dans un cadre d'ensemble visant à faire ressortir ses forces et ses faiblesses et impliquant un examen approfondi de ses performances par rapport à l'industrie dans laquelle elle se situe, de ses diverses composantes fonctionnelles, ainsi que des dimensions technologiques et administratives. Cet examen d'ensemble devient un véritable diagnostic dans la mesure où il fait apparaître des lacunes sur le plan des performances et en retrace les causes, que ce soit en ce qui concerne le management en général ou une fonction en particulier. »*

**Figure 2 - Modèle de processus décisionnel**



Source : *Crener et Monteil (1981).*

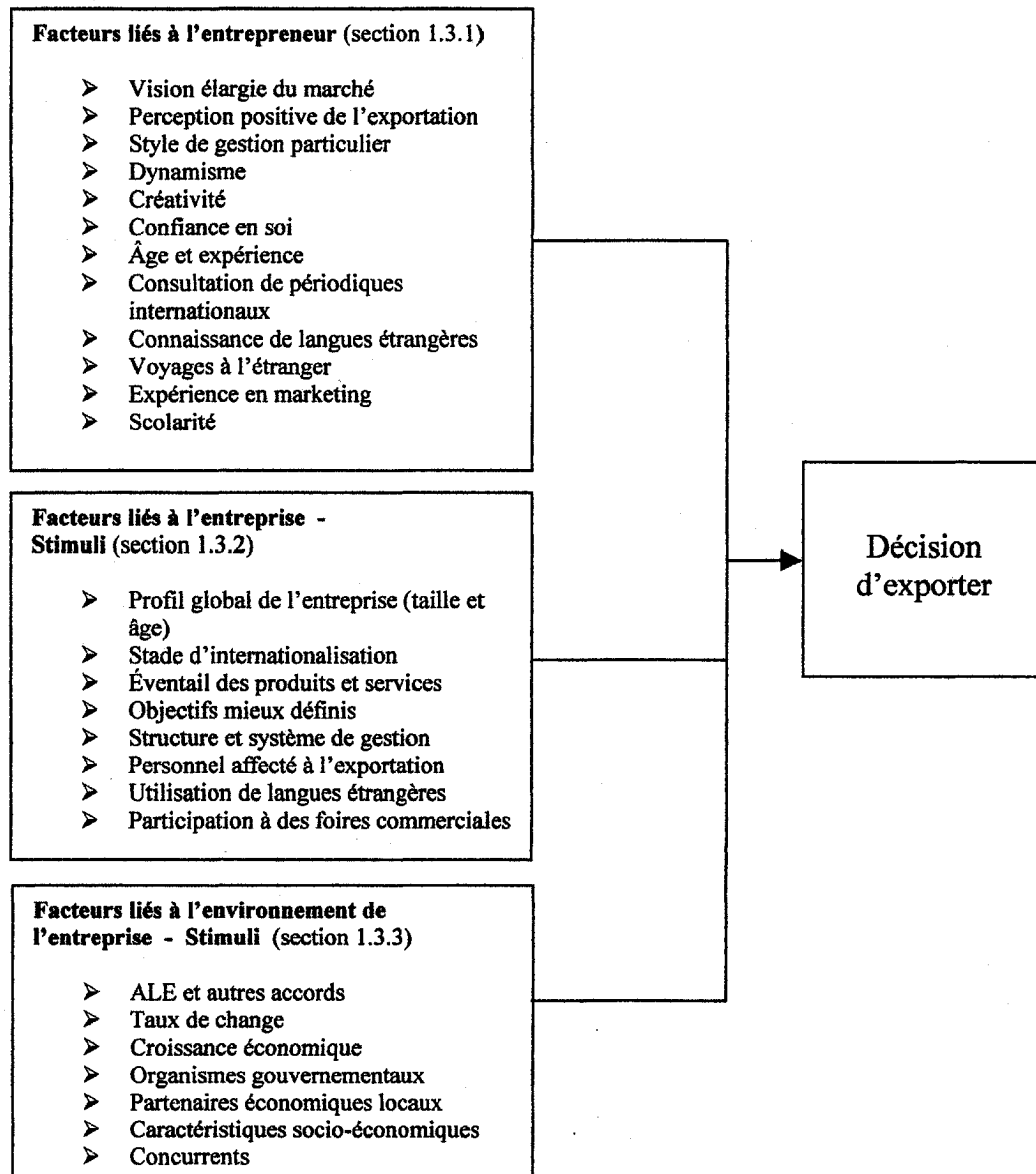
Pour les fins de ce mémoire et suite aux définitions ci-dessus, nous allons définir le diagnostic comme étant la détermination des forces et des faiblesses de l'entreprise par rapport à l'industrie. Le diagnostic précède la recherche de la meilleure stratégie de développement.

### **1.3 La décision d'exporter**

Nous avons dit précédemment que ce ne sont pas toutes les PME qui exportent. Ce qui suggère qu'il y a des facteurs propres à l'exportation. Joyal (1996a) a regroupé les facteurs influençant les comportements stratégiques de l'entreprise en trois groupes (voir figure 3). Ces facteurs seront discutés dans les trois sections suivantes, soit la section 1.3.1 qui traitera du comportement de l'entrepreneur, la section 1.3.2 qui parlera du comportement de l'entreprise et finalement la section 1.3.3 qui portera sur les facteurs composant l'environnement externe de l'entreprise.

Selon Gibiat (1994; cité par Joyal (1996a)), la décision d'exporter est le fruit d'une combinaison des trois facteurs précédemment énoncés. Ces facteurs agissent parfois comme des stimuli que l'auteur définit comme étant : « *des facteurs qui éveillent l'intérêt du dirigeant, par exemple, une commande étrangère non sollicitée.* » Ainsi, nous pouvons représenter le phénomène comportemental qui pousse une entreprise à exporter, plutôt qu'à prendre une autre avenue de croissance, par les relations illustrées à la figure 3, qui sont inspirées des recherches sur le sujet, dont celles de Joyal (1996a).

**Figure 3 - Influence des facteurs sur la décision d'exporter**



### **1.3.1 Les facteurs liés à l'entrepreneur**

Dans la littérature, un grand nombre de chercheurs se sont penchés sur les facteurs liés à l'entrepreneur dans un contexte d'exportation. L'étude de Gibiat (1994; citée dans Joyal (1996a)) est l'une des plus importantes puisqu'elle est le fruit d'une synthèse des recherches publiées sur

une période de 20 ans. Cette étude définit les attitudes psychologiques du propriétaire-dirigeant susceptibles d'influencer l'orientation de l'entreprise vers l'exportation comme étant :

1. *« une vision des affaires et des objectifs de l'entreprise allant au-delà du marché domestique;*
2. *une perception positive des exportations et de leurs impacts actuels et futurs sur l'entreprise;*
3. *un style de gestion qui accorde de l'importance à la planification, à la recherche d'information, à l'acquisition de brevets et de licences, et à l'activité de recherche et développement;*
4. *le dynamisme;*
5. *la créativité et la capacité d'innovation;*
6. *la confiance en soi. »*

Joyal (1996a) rappelle qu'il est également important de prendre en considération les éléments sociaux démographiques tels que l'âge du dirigeant, ses années d'études, ses expériences antérieures de travail dans le domaine du marketing, son réseau de contacts, sa consultation de périodiques de couverture internationale et sa connaissance de langues étrangères. Nous pensons que ces éléments et les aspects psychologiques forment un tout que nous nommerons profil psychosociologique, caractéristiques ou plus simplement traits de l'entrepreneur.

Parmi les autres études portant sur le sujet, on remarque que bon nombre d'entre elles arrivent à la conclusion qu'il y a effectivement des différences significatives entre le dirigeant d'une entreprise exportatrice et le dirigeant d'une entreprise non-exportatrice. C'est le cas, entre autres, de Amesse et Zaccour (1989), dont les résultats de l'étude concluent que les dirigeants d'entreprises exportatrices semblent se différencier selon les caractéristiques suivantes :

- *« la scolarité ;*
- *les voyages internationaux ;*
- *la lecture de périodiques à teneur internationale ;*
- *l'expérience antérieure de travail, en particulier en marketing. »*

L'étude canadienne de Brooks et Rosson (1982; citée dans Amesse et Zaccour (1989)) arrive à des conclusions différentes. Les auteurs de cette étude mentionnent qu'il y aurait des différences minimales entre les dirigeants d'entreprises exportatrices et non exportatrices. Malheureusement, l'étude ne spécifie pas en détail ces différences.

En résumé, les études portant sur les facteurs psychosociologiques du dirigeant de l'entreprise exportatrice se contredisent. D'un côté, il y a Brooks et Rosson (1982; cités dans Amesse et Zaccour (1989)) qui n'ont décelé que peu de caractéristiques propres aux dirigeants d'entreprises exportatrices, et de l'autre côté, il y a l'étude de Amesse et Zaccour (1989) et celle de Gibiat (1994; citée par Joyal (1996a)) qui sont arrivées à identifier clairement certains facteurs psychosociologiques propres aux dirigeants d'entreprises exportatrices. De plus, un rapport de l'OCDE (1997) spécifie que le premier obstacle à franchir pour l'exportateur est d'ordre psychologique. Ce qui signifie qu'il est perçu comme étant plus facile pour une PME québécoises d'exporter aux États-Unis, puisque ce pays est près d'elle. La barrière de la distance constitue un facteur psychologique négatif pour l'exportation vers un pays comme la France par exemple.

Dans le cadre de cette étude, nous tenterons ainsi d'évaluer si les facteurs psychosociologiques du propriétaire-dirigeant jouent un rôle dans le processus de décision en ce qui concerne l'exportation.

### **1.3.2 Les facteurs liés à l'entreprise**

Les études sur les facteurs liés à l'entreprise sont plus diversifiées et complexes que les études sur le profil psychosociologique du dirigeant. L'étude de Joyal, Julien et Deshaies (1992) rappelle que les raisons mentionnées par les dirigeants pour ne pas exporter sont la taille de leur entreprise, sa sous-capitalisation et les difficultés de transport. Un peu plus tard, Joyal (1996a) affirme que les facteurs liés à l'entreprise affectent à double sens la décision d'exporter. Plus précisément, ces facteurs agissent parfois comme stimuli ou parfois comme obstacle à l'exportation. Rappelons que le mode de croissance choisi par l'entrepreneur dépend des occasions d'affaires et des conditions de son environnement. Ces facteurs liés à l'entreprise sont définis par l'auteur comme étant :

1. *« le profil global de l'entreprise : sa taille, ses expériences et ses succès antérieurs en matière d'exportation;*
2. *le stade d'internationalisation déjà atteint;*
3. *l'éventail des produits et services;*
4. *les objectifs;*
5. *les systèmes et structures de gestion mis en place;*
6. *le personnel affecté aux activités d'exportation;*
7. *l'utilisation de langues étrangères dans les correspondances commerciales. »*

L'étude de Amesse et Zaccour (1989), qui est axée sur le profil psychologique de l'entrepreneur, a tout de même relevé que la taille de l'entreprise est une variable importante dans l'activité d'exportation. De plus, Denis (1984) souligne que la participation à des foires internationales de leurs industries est l'une des caractéristiques de la stratégie marketing des PME exportatrices.

Pour sa part, Joyal (1996a) a déterminé huit profils d'entreprises qui ont permis de mieux comprendre les PME exportatrices. Ces huit profils se divisent selon les trois dimensions suivantes : stratégies marketing, orientations stratégiques et manœuvres stratégiques. Il a gradué ces trois dimensions selon les qualificatifs suivants :

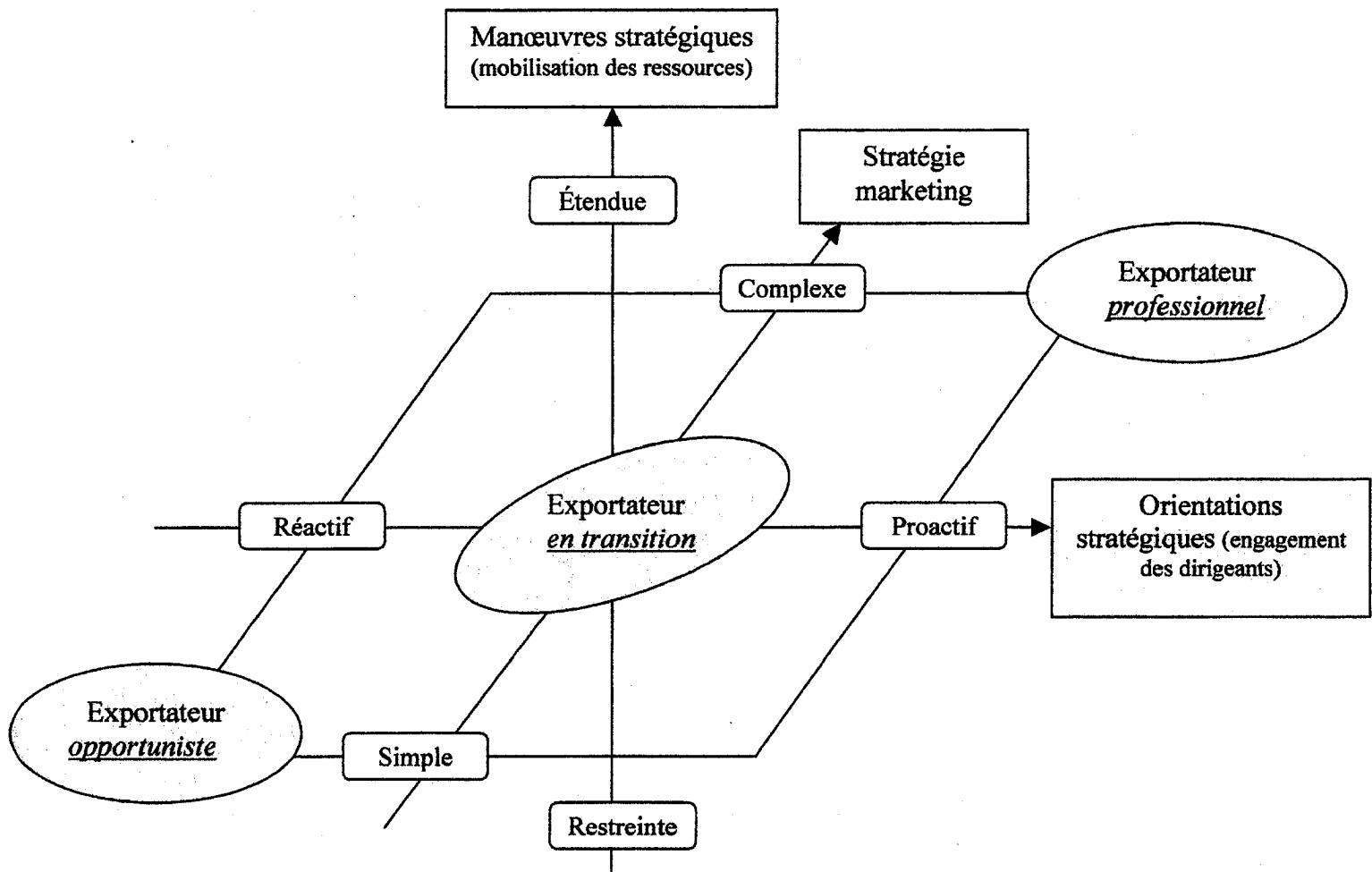
- stratégies marketing : si elles sont **simples** ou **complexes**;
- orientations stratégiques : si elle sont **proactives** ou **réactives**;
- manœuvres stratégiques : si elles sont de **portée restreinte** ou **étendue**.

Suite à ses recherches, Joyal (1996a) en est arrivé à classer les PME exportatrices selon trois types, soit l'exportateur professionnel, l'exportateur en transition et l'exportateur opportuniste. Ces trois types d'exportateurs sont définis selon leur degré de stratégies marketing, leurs orientations stratégiques et leurs manœuvres stratégiques. Joyal (1996a) a exposé dans un graphique en trois dimensions les trois types d'exportateurs selon les huit profils initiaux (voir figure 4 ci-après).

En référence à cette figure, nous pouvons constater que l'exportateur professionnel est un dirigeant qui aura un profil regroupant les qualités suivantes : orientation stratégique proactive, stratégie marketing complexe et manœuvre stratégique à portée étendue. À l'opposé, l'exportateur opportuniste aura davantage des orientations stratégiques réactives, une stratégie marketing simple et des manœuvres stratégiques à portée restreinte. L'exportateur en transition est situé au centre.



**Figure 4 - Types d'exportateurs**



Source : Adaptée de Joyal (1996a).

Toujours selon Joyal (1996a), la performance à l'exportation des entreprises est étroitement liée au degré de leurs engagements dans l'exportation (orientation stratégique). En d'autres mots, l'auteur mentionne que « *plus un entrepreneur est motivé à exporter, plus il a de chances de réussir* ». On remarque d'ailleurs dans le graphique que, peu importe qu'il soit proactif ou réactif,

le facteur d'engagement des dirigeants a une influence sur le type d'exportateur. Voyons plus en détail les trois types d'exportateurs définis selon Joyal (1996a).

#### *Les PME exportatrices professionnelles*

Dans le cas des PME exportatrices professionnelles, le dirigeant est clairement engagé à développer les activités d'exportation en poursuivant des objectifs bien définis où la planification des activités d'exportation est maintenue avec une grande rigueur. Les exportateurs professionnels misent sur la différenciation, la concentration et l'innovation de leurs produits ou services. Ce type d'entreprise a généralement une clientèle cible composée de grossistes et de détaillants. Le but est l'introduction graduelle et l'implication directe dans le développement de leurs marchés. Concernant la distribution, elles ont recours à des intermédiaires qui jouent un rôle important dans leurs stratégies de promotion et de publicité.

Les PME exportatrices professionnelles diversifient généralement leurs lignes de produits. Ce type d'entrepreneur délègue à l'interne la responsabilité des exportations. Enfin, ces entreprises développent aussi leurs capacités de production tant sur le plan technique qu'au niveau de la gestion et de l'organisation des ressources humaines. Elles se sont aussi dotées d'une structure plus ou moins organisée pour réaliser leurs activités de recherche et développement.

#### *Les PME exportatrices opportunistes*

Les préoccupations et la vision de leurs dirigeants sont essentiellement orientées sur le marché national. Elles mettent en œuvre des stratégies relativement simples et mobilisent des ressources

restreintes pour l'exportation. Il convient de souligner que ces entreprises présentent malgré tout des comportements communs avec les entreprises de type professionnel et en transition. Bref, l'orientation stratégique des PME exportatrices opportunistes est plutôt réactive. Cependant, il faut mentionner que lorsqu'une opportunité se présente, si l'engagement du dirigeant est plutôt proactif, l'entreprise de type opportuniste s'engage dans le processus d'exportation et pourrait même devenir un exportateur professionnel en réorganisant ses stratégies organisationnelles.

Sur le plan marketing, elles misent sur des produits qui se différencient au niveau de la performance, c'est-à-dire les produits techniquement supérieurs. Ces entreprises misent sur une gamme restreinte, mais une ligne diversifiée de produits. Elles vendent généralement sans restriction de quantité. Elles misent aussi sur leurs produits comme source d'avantages concurrentiels. Sur le plan des manœuvres stratégiques, elles développent à l'interne leur capacité de production et leurs ressources humaines, et tentent de structurer leurs activités de recherche et développement.

#### *Les PME exportatrices en phase de transition*

Les PME exportatrices en transition se décomposent en deux catégories. D'un côté, il y a des entreprises dont les dirigeants manifestent la volonté d'accroître les exportations et ont posé des actions allant dans ce sens. D'un autre côté, il y a des entreprises dont les dirigeants veulent restreindre ou abandonner les exportations afin de consolider leurs positions sur le marché local. Elles effectuent donc ce qu'on pourrait qualifier de repli stratégique. L'orientation stratégique valorisée lors du développement de l'entreprise est l'ouverture vers les relations externes, ce qui inclut l'exportation.

Librowicz, Perreault et Dell’Aniello (1984) ont aussi déterminé des types d’entreprises exportatrices. Ils les ont classés selon quatre niveaux :

**Niveau 1 :** les entreprises qui pratiquent l’exportation occasionnellement, soit celles qui acceptent les commandes sur les marchés internationaux de manière passive.

**Niveau 2 :** l’exportation régulière est définie comme étant les entreprises qui recherchent d’une façon active les contrats à l’étrangers.

**Niveau 3 :** l’entreprise fait de l’exportation dynamique, c’est-à-dire que l’entreprise fait des changements majeurs de sa politique de produits et de commercialisation dans le seul but de servir sa clientèle étrangère.

**Niveau 4 :** le développement international avancé est défini comme l’étape ultime. À ce stade l’entreprise s’attaque au développement de nouveaux produits qui seront destinés uniquement aux marchés internationaux.

Les types d’entreprises exportatrices de Joyal (1996a) vus précédemment viennent appuyer les niveaux de Librowicz, Perreault et Dell’Aniello (1984). Ainsi nous pouvons associer le niveau 1 à l’exportateur opportuniste, le niveau 2 est associé à l’exportateur en transition et finalement les niveaux 3 et 4 sont l’équivalent de l’exportateur professionnel de Joyal (1996a). Il est important de retenir qu’il y a plusieurs types d’entreprises exportatrices, et le type auquel l’entreprise appartient est déterminant de son implication et de sa volonté d’exporter.

### 1.3.3 Les facteurs liés à l’environnement externe

Les facteurs liés à l’environnement externe sont souvent de nature incontrôlable. Parmi ces facteurs, on retrouve naturellement les accords de libre-échange (tels l’ALE), le taux de change,

la croissance économique, la concurrence, certaines caractéristiques socio-économiques, les organismes gouvernementaux et les partenaires économiques locaux.

Joyal, Julien et Deshaies (1992) constatent que seulement 4,5% des entreprises exportatrices de leur échantillon étaient menacées par l'accord de libre-échange avec les États-Unis. Amesse et Zaccour (1989) mentionnent que chez les PME exportatrices, les accords de libre-échange sont perçus plutôt positivement par les dirigeants.

Lors d'une enquête pour mesurer l'impact du libre-échange sur les PME, Deshaies, Julien et Joyal (1993) s'intéressent à l'utilisation des ressources par les entreprises. Dans l'ensemble, les PME utilisent peu les ressources gouvernementales et particulièrement les programmes relatifs à la mise en marché. Cependant, la PME utilise davantage les programmes relatifs à la productivité. Les résultats de Joyal, Julien et Deshaies (1992) démontrent que des facteurs tels le taux de change et une récession ont de toute évidence un impact plus important sur l'activité économique des entreprises que peut en avoir l'ALE.

Un état ou une nation qui a le souhait de développer ses échanges commerciaux doit miser avant tout sur le plus grand engagement des entreprises pour relever le défi de l'exportation. Bien que des études démontrent que les PME recourent peu aux programmes d'aide gouvernementale, il est tout de même important pour le gouvernement de promouvoir le soutien à l'exportation, afin de stimuler davantage les exportations par rapport aux importations. Selon une étude du Conseil économique du Canada (1983), le but de la Société pour l'expansion des exportations (SEE, maintenant Exportation et développement Canada (EDC)), qui est une société fondée pour gérer le financement de l'exportation, est : « *En vue de faciliter et d'accroître le commerce entre le*

*Canada et un pays étranger, la Société peut offrir l'assurance, des garanties, des crédits et d'autres avantages financiers* ». De plus, le même rapport stipule que le gouvernement veut favoriser l'exportation des produits transformés plutôt que des ressources naturelles. Aujourd'hui, les PME peuvent demander de l'aide à EDC afin de les supporter dans leurs démarches à l'exportation. La création de cet organisme au niveau fédéral (et des autres au niveau provincial) sont le reflet de l'importance des exportations pour le Canada.

Les partenariats locaux et régionaux constituent un outil pour s'ouvrir à l'international, mais les entreprises utiliseraient, d'après Deshaies, Julien et Joyal (1993), moins le milieu local et régional à mesure qu'elles exportent. D'après les auteurs, cette situation interroge la pertinence du partenariat local comme moyen de conquête de l'économie mondiale.

Finalement, la décision d'exporter peut aussi être influencée par les caractéristiques socio-économiques du pays d'origine et des pays visés par l'entreprise exportatrice. Concernant le pays d'origine de la PME, les stimuli sont à la fois la saturation du marché intérieur, l'intensité de la concurrence, l'aide de l'État et un système de distribution efficace. Fait à noter, les stimuli provenant du pays visé par l'exportateur concernent généralement les commandes non sollicitées.

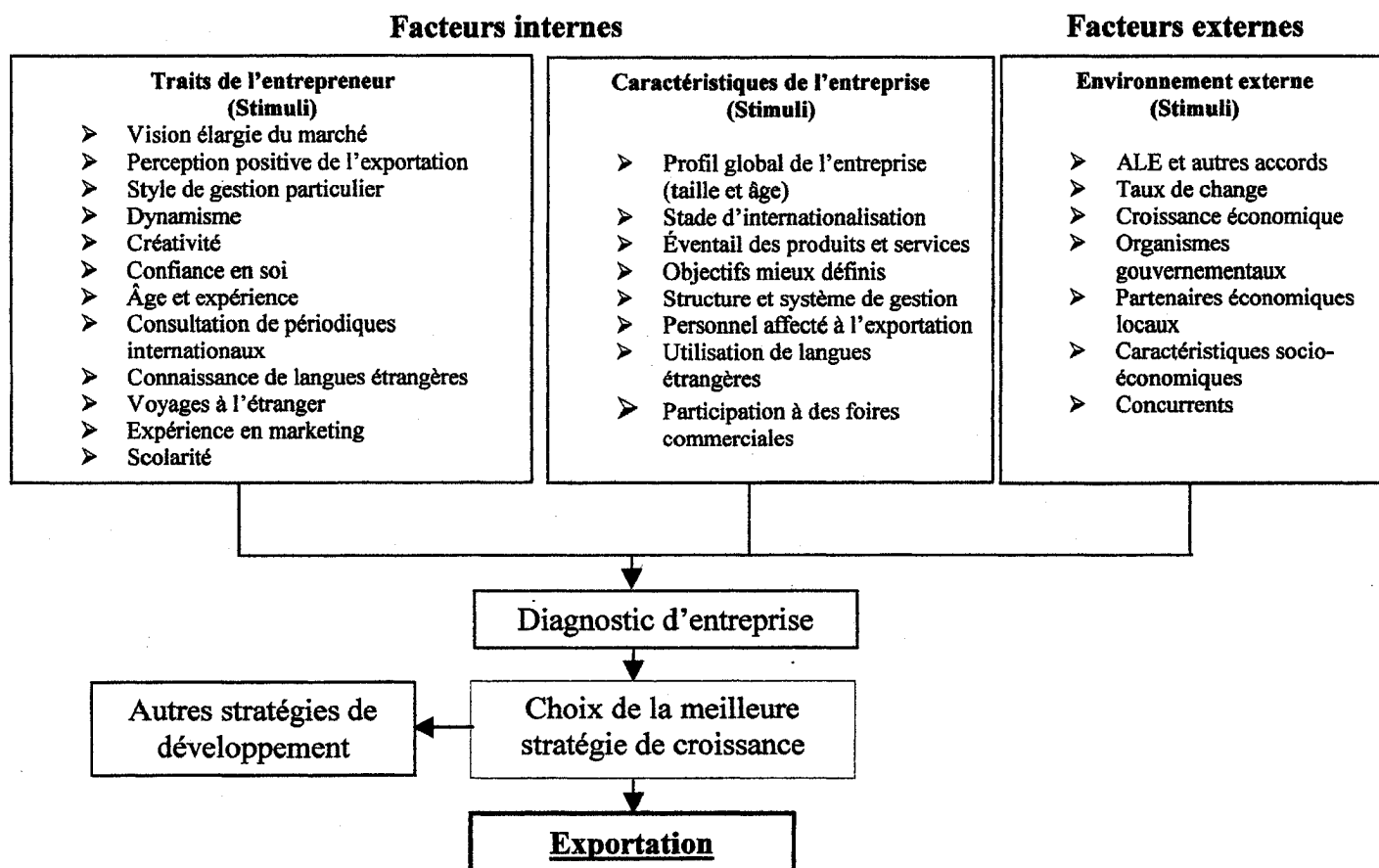
Nous avons vu à la figure 2, dans le modèle de Crener et Monteil (1981), que le diagnostic précède la prise de décision<sup>1</sup>. Au niveau de la décision d'exporter, nous croyons aussi que le diagnostic doit précéder la décision d'exporter. En effet, les facteurs comportementaux liés à l'environnement vus précédemment (voir figure 3) sont des facteurs qui influencent la décision d'exporter. Contrairement au modèle à Crener et Monteil (1981), et suite aux travaux de Gasse et

---

<sup>1</sup> Rappelons que pour eux, le diagnostic dépend uniquement des facteurs externes.

Carrier (1992) et aux travaux de Joyal (1996a), les facteurs comportementaux liés au propriétaire-dirigeant et à l'entreprise influencent aussi le diagnostic d'entreprise (facteurs internes). Cette logique des événements est présentée à la figure 5. Ce qui est nouveau à la figure 5 par rapport à la figure 3 est la considération du diagnostic comme étape explicite et la présentation de l'exportation comme une stratégie possible faisant suite au diagnostic proprement dit.

**Figure 5 - Rôle du diagnostic dans la décision d'exporter**



Plusieurs auteurs ont fait des recherches sur l'importance du diagnostic dans l'exportation. L'un des premiers à s'y être intéressé est Sallenave (1978) qui situe au premier rang le diagnostic de

l'entreprise comme facteur d'incitation à l'exportation. Pour lui, le diagnostic est non seulement un facteur d'influence décisionnel, mais également un facteur de succès à l'exportation.

À la section 1.2, nous avons déjà défini et introduit le concept du diagnostic. Nous présentons ci-dessous des particularités de celui-ci au domaine des exportations.

Selon Sallenave (1978), l'information que doit obtenir l'entreprise lors de l'analyse externe se résume dans les réponses aux deux questions suivantes :

1. *« Est-ce que l'entreprise a un produit qui répond à un besoin universel ou du moins international? »*
2. *« Est-ce que l'entreprise a un produit possédant un avantage concurrentiel marqué? »*

Bien qu'intéressantes, ces deux questions ne suffisent pas à faire le tour de l'environnement externe de l'entreprise. En ce sens, Denis (1984) pousse plus loin en affirmant que plusieurs variables externes à l'entreprise ont des répercussions sur l'ouverture des entreprises à des marchés internationaux. Entre autres, l'auteur évoque que les entreprises évoluant dans un secteur industriel plus intensif en technologie exportent davantage que les entreprises situées dans un secteur moins développé au niveau technologique. De plus, Denis (1984) affirme que certains secteurs industriels ne se prêtent pas à l'exportation. Ainsi, les entreprises fabriquant des produits de consommation courante, qui sont déjà fabriqués et consommés dans le pays visé par l'exportation, sont vouées à l'échec.



Librowicz, Perreault et Dell’Aniello (1984) vont dans le même sens que Denis (1984) en affirmant que le secteur industriel dans lequel évolue l’entreprise est un facteur considérable de l’analyse externe. Ainsi, il propose de vérifier les points suivants :

1. *« le taux de croissance du secteur en termes absolus et par rapport aux autres secteurs de l’économie québécoise et canadienne, ses tendances et perspectives;*
2. *l’évolution des salaires, matières premières et autres composants nécessaires à la fabrication des produits;*
3. *les caractéristiques des produits, leur assortiment, leur gamme par rapport à ceux de la concurrence canadienne et québécoise;*
4. *la capacité de production présentement utilisée dans l’industrie;*
5. *la situation financière et la profitabilité des entreprises oeuvrant dans le même secteur d’activités. »*

Jusqu’à présent, nous avons constaté des facteurs internes et externes influençant le diagnostic qui lui, influence la décision d’exporter. Par contre, l’exportation n’est pas une réussite seulement parce que la décision est prise. En effet, une série d’étapes concrètes peuvent encore influencer sur la réussite ou l’échec de l’exportation. La section suivante expose ces étapes.

#### **1.4 Les étapes de l’exportation**

Avant d’aborder les étapes de l’exportation, il serait bon de visualiser l’exportation en tant que stratégie d’internationalisation et non pas en tant que concept isolé. Pour ce faire, rappelons l’étude de Claver Cortès et Quer Ramon (2003) qui définissait l’exportation en tant que stratégie de pénétration dans l’ensemble du processus d’internationalisation des entreprises. Pour certains,

l'exportation est définie par les ventes en dehors du marché local. Par exemple, le gouvernement du Québec comptabilise les activités commerciales entre la province de Québec et les autres provinces canadiennes. Dans le cadre de ce mémoire, l'exportation sera le résultat d'une vente en dehors du Canada.

L'exportation n'est pas une activité simple à réaliser. Nous avons vu aux sections 1.3.1 à 1.3.3 les facteurs qui peuvent influencer la décision d'exporter. Une fois cette décision prise, un nouveau processus décisionnel naît et se concrétise en différentes étapes. La réussite de l'exportation est conditionnelle au passage avec succès de chacune de ces étapes. D'ailleurs, les entreprises qui ne planifient pas l'exportation se frappent souvent à des barrières qui sont quelques fois insurmontables. Librowicz, Perreault et Dell'Aniello (1984) mentionnent à ce sujet que *« l'exportation n'est pas une recette contre la mauvaise gestion mais, au contraire, un certificat de bonne santé »*. Cavusgil (1980; cité par Lord, Amesse et Zaccour (1988)) suggère que le processus d'exportation ne s'effectue pas selon des étapes délibérément planifiées. Toujours selon Cavusgil, les différences de comportement à l'exportation semblent plutôt tenir à des différences au niveau des caractéristiques internes de l'entreprise et des facteurs psychosociologiques du dirigeant<sup>2</sup>.

Bien que les étapes peuvent varier légèrement d'une entreprise à l'autre et selon Cavusgil, elles peuvent ne pas exister officiellement, certains documents de nature professionnelle soulignent un suivi d'étapes qui se ressemble d'une étude à l'autre. Le tableau 1 résume les étapes suggérées par les études de Librowicz, Perreault et Dell'Aniello (1984), du gouvernement du Canada (1997) et d'Équipe Canada (2001).

---

<sup>2</sup> L'auteur confirme indirectement les liens de la figure 5.

**Tableau 1 - Étapes de l'exportation**

Étapes	Librowicz, Perreault et Dell'Aniello (1984)	Gouvernement du Canada (1997)	Équipe Canada (2001)
1	Auto-diagnostic (forces et faiblesses)	Évaluation de la capacité d'exportation	Évaluation de votre potentiel d'exportation
2	Sélection des marchés	Choix et étude du marché	Sélection du marché cible
3	Recherche et rassemblement des moyens nécessaires à la réalisation des objectifs fixés	Élaboration de la stratégie d'entrée	Définition de la stratégie de marketing
4	Suivi et contrôle des résultats obtenus	Établissement du prix	Financement
5		Financement de l'opération	Expédition de la marchandise
6		Promotion du produit ou service	
7		Acheminement du produit ou service jusqu'au marché	

À la lumière de ces trois études, nous retenons un processus d'exportation en 5 étapes qui sont : l'analyse interne, le choix du marché, la planification promotionnelle, le financement et l'expédition / paiement. Ces étapes sont décrites ci-dessous.

### Étape 1: Analyse interne

La première étape que le dirigeant doit entreprendre est l'analyse interne de son entreprise. Il ne s'agit pas de refaire un diagnostic complet de l'entreprise puisque normalement, il a été fait avant la prise de décision. Il s'agit plutôt de poser un regard sur certains aspects de l'entreprise nécessaires à la bonne conduite du projet en tenant compte de l'orientation visée, soit l'exportation. Selon Urban (1979), la décision de l'entreprise en ce qui a trait à l'exportation repose principalement sur : « *la confrontation entre les ressources disponibles ou à acquérir, et des besoins immédiats et prévisibles* ». Il mentionne également que les deux ressources au centre

de cette confrontation sont les ressources financières et humaines de l'entreprise. Dans la même ligne de pensée, Librowicz, Perreault et Dell'Aniello (1984) font ressortir que seule l'analyse des moyens de production, des ressources humaines et financières constituent une analyse interne suffisante pour l'exportation. C'est-à-dire que la santé de ces trois fonctions de l'entreprise a, selon ces auteurs, un impact sur le succès du projet d'exportation.

Au niveau des moyens de production, les auteurs mentionnent que l'entreprise doit avoir la capacité d'offrir une gamme de produits de qualité et adaptés aux exigences des marchés extérieurs. De plus, elle doit avoir des délais égaux, sinon inférieurs, à ceux de la concurrence. Pour la fonction des ressources humaines, Librowicz, Perreault et Dell'Aniello (1984) stipulent que l'échec des PME exportatrices est souvent occasionné par la non-disponibilité des dirigeants pour les tâches de la gestion des ressources humaines attachées à l'exportation. Cela va dans le même sens que les manœuvres stratégiques de Joyal (1996a). Finalement, une mauvaise gestion de la fonction finance amène également beaucoup de problèmes. Toujours selon Librowicz, Perreault et Dell'Aniello (1984), trop d'entreprises oublient que l'exportation n'est attrayante que dans la mesure où ses risques sont calculés et qu'elle ne perturbe pas les activités courantes de l'entreprise. De plus, comme la rentabilité de l'investissement sur les marchés internationaux se fait sentir seulement à moyen et à long terme, la santé financière est essentielle afin d'éviter la faillite en cours de croissance.

Selon Denis (1984), le diagnostic visant à faire ressortir les forces et les faiblesses de l'entreprise constitue un préalable à l'exportation. Ce qui est aussi confirmé par le modèle de la figure 2. Dans ce modèle, les auteurs mentionnent que l'évaluation des ressources (hommes, capital et matériel) influence l'analyse des solutions. De plus, Denis (1984) propose que l'entreprise mette

en œuvre des mesures susceptibles de remédier aux faiblesses décelées lors du diagnostic avant même d'envisager l'exportation.

Sallenave (1978) propose quatre questions aidant l'entreprise à effectuer une analyse interne. Ces questions sont :

1. *« Est-ce que le développement international permettra l'atteinte des objectifs de rentabilité et de croissance prévus? »*
2. *« Est-ce que l'entreprise a une structure organisationnelle permettant un développement international? »*
3. *« Est-ce que la structure financière de l'entreprise permet un développement international? »*
4. *« Est-ce que l'entreprise désire réellement se développer internationalement? »*

Les questions relevées par cet auteur sont nécessaires, mais insuffisantes à une analyse interne complète de l'entreprise. En effet, l'analyse interne doit permettre à l'entreprise de déterminer les forces et faiblesses de chacune de ses fonctions. Aussi, au niveau du projet d'exportation, les fonctions de la finance et des ressources humaines ont été relevées par la littérature comme étant primordiales (Urban, 1979). Il va de soi que l'analyse de ces deux fonctions devrait donc être faite minutieusement et en priorité.

### Étape 2 : Choix du marché

La seconde étape que l'entreprise devrait franchir dans le cadre de son projet d'exportation est le choix du marché. Le dirigeant doit faire l'inventaire des marchés potentiellement intéressants. Il

se peut que cette étape soit résolue rapidement. En fait, elle devient très secondaire si la décision d'exporter provient d'opportunités d'un pays en particulier. Selon Vigny (1998), les aspects suivants peuvent être pris en compte<sup>3</sup> :

- *« l'ampleur du marché visé ;*
- *les concurrents déjà en place ;*
- *le système économique du pays (de marché ou dirigisme) ;*
- *la circulation du capital ;*
- *la fiabilité du système bancaire ;*
- *état du réseau routier, ferroviaire, navigation fluviale ;*
- *la fiabilité du système postal, des télécommunications ;*
- *les relations entre le Canada et le pays visé ;*
- *les aides gouvernementales en place ;*
- *les politiques du pays visé (les barrières tarifaires et non tarifaires) ;*
- *les caractéristiques linguistiques et culturelles ;*
- *les données économiques (emploi, revenu par habitant, PNB, PIB, etc.) ;*
- *les données démographiques, géographiques et climatiques du pays ;*
- *les données sociologiques (scolarisation, situation de la forme, etc.). »*

Le questionnaire exhaustif de l'entrepreneur sur les aspects énumérés ci-haut a pour but de définir plus clairement le ou les meilleurs marchés pour la distribution de ses produits. Le plan d'exportation de l'entreprise doit d'abord viser le pays ayant le plus de chances de bien accueillir ses produits. Cela rejoint Bilkey (1978; cité par Lord, Amesse et Zaccour (1988)), qui affirme que l'entreprise s'implique sur les marchés internationaux de façon séquentielle et graduelle. L'auteur propose même un modèle fondé sur des étapes d'apprentissage. Pour Beckerman (1953; cité par Lord, Amesse et Zaccour (1988)), la distance psychique entre les deux pays visés par

---

<sup>3</sup> Il y a un lien très étroit entre ces éléments et les composantes de l'environnement externe (voir section 1.3.3).

l'exportation agit comme frein. Donc, le pays le plus rapproché a le plus de chances d'être le premier marché étranger visé par une PME exportatrice, et ce, même s'il n'est pas le plus réceptif aux produits de l'entreprise. En ce qui concerne les entreprises québécoises, ce marché est probablement le marché américain.

### Étape 3 : Planification promotionnelle

La troisième étape menant à l'exportation est la planification concernant la promotion du produit sur le marché choisi. Une promotion efficace consiste à lancer un produit ou un service, mais également d'en faire une réévaluation constante. En effet, le produit ou service doit être révisé selon les goûts du nouveau marché. Parfois l'emballage, les couleurs ou les caractéristiques mêmes du produit doivent être modifiés. Il est suggéré d'avoir recours à un consultant résidant dans le pays visé pour accomplir cette tâche.

La promotion proprement dite dépend de deux facteurs. Le premier étant purement financier. En effet, l'ampleur de la promotion est directement liée à la somme d'argent dont l'entrepreneur dispose pour faire la promotion du produit.<sup>4</sup> Le second facteur est la concurrence. Déloger ou prendre la part d'un concurrent déjà en place demande un effort promotionnel plus important que le simple lancement d'un nouveau produit sans concurrence directe.

---

<sup>4</sup> Bien que l'étape du financement ne soit pas encore atteinte par l'entreprise, cette dernière dispose tout de même d'une idée approximative du montant qu'elle peut investir pour la publicité.

Selon Vigny (1998), les trois principaux moyens d'intervention de promotion sont :

- *la publicité imprimée* : comprend des annonces dans les journaux ou revues spécialisées, ou des messages publicitaires radiodiffusés ou télédiffusés;
- *la campagne de promotion directe* : consiste à des envois postaux (dépliants, catalogues, lettres de vente) ou télémarketing;
- *la participation à des foires commerciales* : ce moyen de promotion est le favori des propriétaires de PME. La foire est utilisée aussi bien pour présenter ses produits à l'étranger que pour découvrir et évaluer un marché d'exportation.<sup>5</sup>

Plus une entreprise a recours à ces moyens de promotion, plus ses efforts de marketing seront intensifs (ou complexe, selon la terminologie de Joyal (1996a)), et plus elle devrait augmenter ses chances de succès.

#### Étape 4 : Financement

Comme nous l'avons vu précédemment à l'étape 1 (analyse interne) avec l'étude d'Urban (1979) et celle de Librowicz, Perreault et Dell'Aniello (1984), la fonction finance est très importante pour la réussite de l'exportation. Selon Leo, Monnoyer-Longé et Philippe (1990), les exigences du financement sont particulièrement critiques dans le domaine de l'exportation. Effectivement, les délais qui s'écoulent entre l'expédition du produit et le moment où la facture est payée peuvent être longs. De plus, la distance entre les principaux intervenants est quelques fois une source de prétexte pour une banque étrangère à ne pas honorer ses obligations.

---

<sup>5</sup> Il y a un lien à faire ici avec l'étude de Denis (1984) vue à la section 1.3.2.



La première phase de financement pour l'exportateur est liée à la production. Comme les délais de paiement sont parfois longs, l'entreprise exportatrice doit assumer les frais de sa production, soit les matières premières, la main-d'œuvre, les frais d'administration, etc. Pour financer une surproduction (achat d'équipement additionnel, ajout d'un quart de travail, etc.), l'entrepreneur peut utiliser les moyens de financement traditionnels, soit le prêt bancaire, le crédit-bail, la marge de crédit, le crédit offert par les fournisseurs ou le financement par fonds propres si l'entreprise peut se le permettre.

La deuxième phase de financement est de déterminer le mode de paiement de la marchandise expédiée. Selon Vigny (1998), les principales formes de paiement sont :

- **paiement anticipé** : paiement intégral de la marchandise avant l'expédition. Cette forme est la moins risquée pour l'exportateur, mais la moins courante.
- **crédit documentaire** : il est représenté par un engagement bancaire conditionnel à la vente du produit et à sa livraison.
- **le recouvrement sur document** : le paiement est fait à la banque en échange des documents nécessaires à la prise de possession de la marchandise à son lieu d'arrivée.
- **le compte courant** : le paiement est fait par l'importateur après la prise de possession de la marchandise. Ce paiement représente un risque élevé de non paiement de la marchandise.

Outre les modes de paiement et les emprunts, l'exportateur peut aussi réduire son risque financier par l'achat d'assurances spécifiques à l'exportation. Il existe plusieurs assureurs privés offrant toute une gamme de couvertures. De plus, Exportation et développement Canada (EDC), un organisme du gouvernement fédéral, offre également des assurances et des moyens divers de financement aux exportateurs canadiens.

### Étape 5 : Expédition et paiement

L'expédition est la cinquième étape que doit franchir l'exportateur. Il s'agit de concrétiser les étapes précédentes, puisque les produits sont fabriqués et vendus. Il ne reste qu'à expédier la marchandise et recevoir le paiement si ce n'est déjà fait (paiement anticipé). Comme cette étape est complexe au niveau technique, surtout pour des nouveaux exportateurs, cette tâche est souvent confiée, selon Vigny (1998), à un ou des professionnels tels : un transitaire international, un courtier en douane, une maison de commerce, etc.

En conclusion, nous pouvons affirmer que chacune des étapes menant à l'exportation a une part de responsabilité dans la réussite ou l'échec à l'exportation. De plus, chaque étape a ses particularités et ses épreuves. Cela peut amener le dirigeant à se retirer ou à remettre à plus tard ses projets d'exportation. Le retrait sera la résultante d'une prise de conscience de la difficulté éprouvée à réaliser cet objectif, dû aux failles rencontrées ou à une préparation inadéquate du personnel. Rappelons qu'Urban (1979) souligne que les deux ressources au centre de la décision d'exportation sont les ressources financières et humaines de l'entreprise. Ce qui suppose que l'étape du financement est particulièrement importante pour une entreprise exportatrice. Si l'entrepreneur ne trouve pas le financement nécessaire au projet d'export, il devra remettre à plus tard ou même abandonner son projet. Par contre, si le diagnostic a été fait correctement, la fonction finance devrait permettre de supporter un projet comme l'exportation. Il en est de même pour les ressources humaines. L'entreprise doit disposer des ressources humaines suffisantes et compétentes pour mener à terme le projet d'exportation.

L'étape de l'analyse interne de l'entreprise peut aussi être déterminante de la réussite de l'exportation. Cependant, elle dépend entièrement du dirigeant et de sa capacité à bien gérer son entreprise. Malheureusement, cette étape est souvent faite à la légère, surtout chez les dirigeants de PME, mais elle constitue pourtant une préparation essentielle à l'exportation. Une bonne analyse interne de l'entreprise, incluant une évaluation des ressources matérielles et humaines, constitue selon plusieurs auteurs, dont Denis (1984) et Librowicz, Perreault et Dell'Aniello (1984), une phase déterminante dans la réussite de l'exportation. Cependant, une bonne planification n'est pas un gage de succès. Selon Julien (2000; cité dans St-Pierre (2003)), les conditions de réussite à l'exportation sont : un marché national solidement établi ainsi qu'une offre de produits originaux et innovateurs. De plus, il semble que la spécialisation de la production et le court délai de développement sont également des facteurs de succès.

Cette recension de la littérature a permis de mieux comprendre les mécanismes derrière la décision d'exporter d'une entreprise. Elle a aussi permis de voir les étapes que doit franchir un exportateur avant d'expédier un produit. Nous allons intégrer ces éléments pour suggérer un cadre théorique décrivant la décision et le processus d'exportation. Le chapitre suivant va expliquer le cadre théorique et présenter les hypothèses de notre recherche.

## **CHAPITRE 2 - CADRE THÉORIQUE ET HYPOTHÈSES DE RECHERCHE**

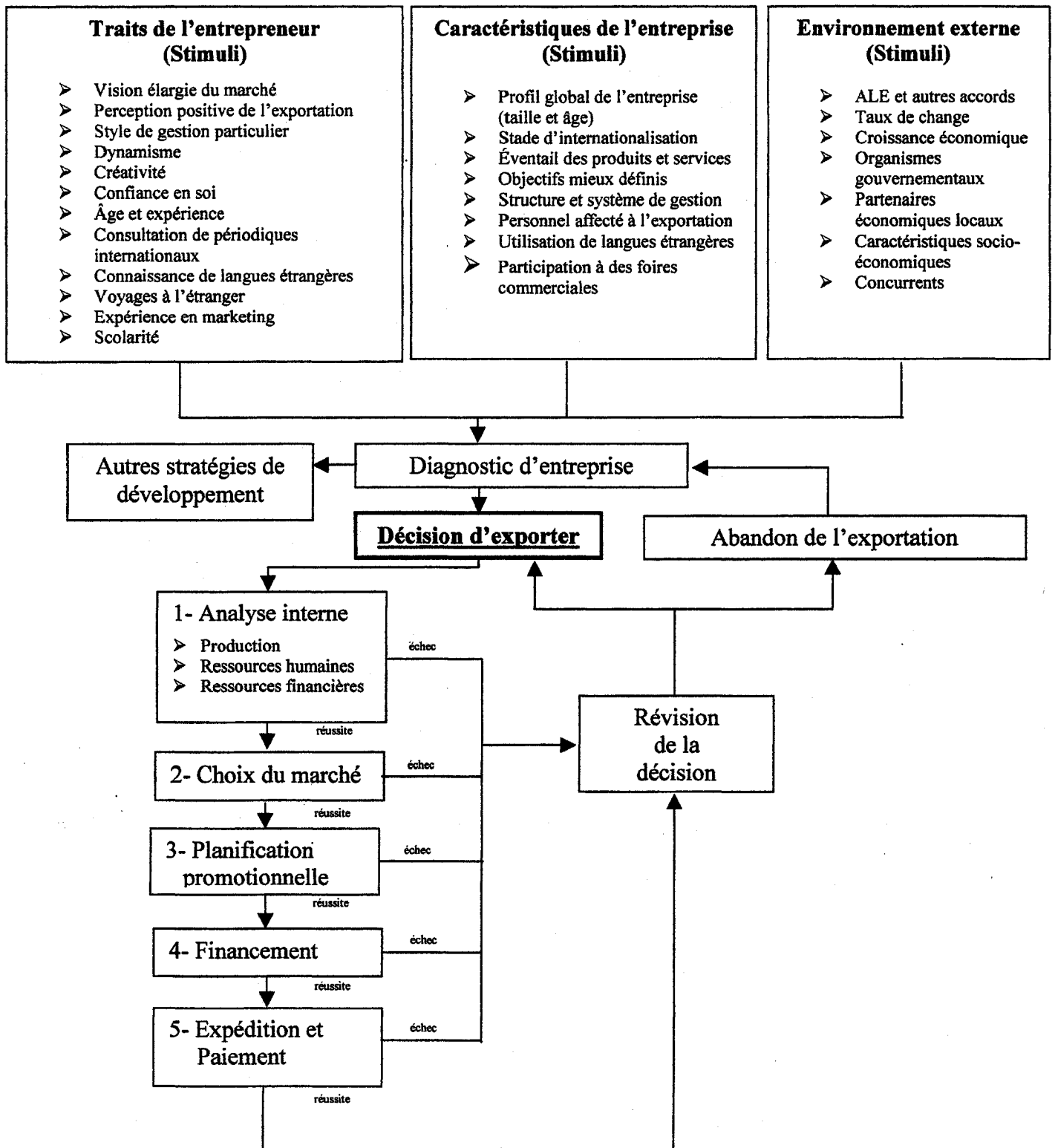
Ce second chapitre a pour but de présenter notre cadre théorique qui a été constitué à partir de la recension de la littérature (section 2.1), et de présenter nos hypothèses de recherche qui serviront de guide dans l'analyse de nos résultats (section 2.2).

### **2.1 Cadre théorique**

La présente recherche a pour objectif principal de considérer l'ensemble du processus décisionnel en contexte d'exportation. Un processus qui comprend en amont les facteurs d'influence de la décision d'exportation et en aval, les étapes à franchir par les entreprises afin de concrétiser l'exportation. Ces étapes sont ponctuées de périodes de révision de la décision qui peuvent mener à l'arrêt du processus et donc à l'échec du projet d'exportation.

À notre connaissance, aucune étude n'a cherché à mettre en relation à la fois les facteurs influençant la décision d'exporter ainsi que les étapes de l'exportation, dans le but d'en faire un processus décisionnel complet. La combinaison des différentes études nous a permis d'en arriver au cadre théorique représenté à la figure 6. Rappelons que le modèle de Crener et Monteil (1981), présenté à la figure 2, nous a servi de guide de départ.

Figure 6 - Cadre théorique



Selon le cadre théorique de la figure 6, non seulement les dirigeants d'entreprises exportatrices doivent posséder des traits particuliers, mais leurs entreprises doivent aussi avoir des caractéristiques particulières. De plus, certaines caractéristiques provenant de l'environnement externe tels les programmes gouvernementaux, les accords de libre-échange (tels l'ALE) et la concurrence, pour ne nommer que celles-là, peuvent aussi influencer la décision d'exporter (stimuli). Par exemple, l'entreprise compte parmi ses employés une personne ayant des contacts d'affaires à l'étranger, l'entrepreneur a toujours été intéressé par le commerce international ou encore une commande non-sollicitée provenant de l'étranger.

Par ce modèle, nous croyons qu'une fois la décision prise, le dirigeant entamera une démarche en cinq étapes qui concrétisera son désir d'exporter. Tout au long du processus, il pourra décider de se retirer (le cas d'un échec) ou de poursuivre le processus (le cas d'une réussite). Nous pensons également que plus il y a d'étapes qui sont franchies, moins le retour en arrière est fréquent (manifesté par la révision de la décision). En fait, nous pensons qu'il y a dans le processus un point de non-retour. Par contre, ce concept n'est pas documenté par la littérature, mais nous tenterons tout de même de le trouver.

Ce cadre théorique, qui est la juxtaposition de deux courants de littérature, suggère un certain nombre d'hypothèses à tester. Ces hypothèses seront présentées et justifiées dans les lignes qui suivent. La vérification empirique sera discutée au prochain chapitre.

## **2.2 Hypothèses de recherche**

La première hypothèse fait référence aux recherches de Denis (1984), Amesse et Zaccour (1989), Gibiat (1994; cité dans Joyal (1996a)) et Joyal (1996a). Ces études concluent qu'il y a des caractéristiques propres aux propriétaires-dirigeants d'entreprises exportatrices. Rappelons que ces caractéristiques sont : une vision élargie du marché, une perception positive de l'exportation, un dynamisme et un style de gestion différents, une créativité plus grande, une confiance en soi supérieure, un âge et des années d'étude et d'expérience différents, une consultation plus grande de périodiques internationaux, une connaissance accrue des langues étrangères, des voyages à l'étranger plus fréquents et une expérience en marketing plus grande que celle des propriétaires-dirigeants des PME non-exportatrices. En ce sens, nous émettons la première hypothèse comme étant la suivante.

- **Hypothèse 1** : Les propriétaires-dirigeants des PME exportatrices ont des caractéristiques différentes de celles des propriétaires-dirigeants des PME qui n'exportent pas.

Selon les études de Denis (1984), de Amesse et Zaccour (1989), de Joyal, Julien et Deshaies (1992) et de Joyal (1996a), les PME exportatrices auraient des caractéristiques différentes de celles des PME qui n'exportent pas. La taille, les objectifs, le stade d'internationalisation et le développement organisationnel (diversité du personnel, importance des fonctions de production, de ressources humaines et de finances) étaient parmi les caractéristiques relevées. Notre deuxième hypothèse s'appuie sur ces études.

- **Hypothèse 2 : Les PME exportatrices ont des caractéristiques différentes de celles des PME qui n'exportent pas.**

La troisième hypothèse a pour objectif de confirmer le fondement même de la première section de notre cadre théorique. En effet, par cette hypothèse, nous cherchons à mesurer le degré d'influence des trois éléments principaux du modèle, soit les caractéristiques du propriétaire-dirigeant, de l'entreprise et de l'environnement externe sur la décision d'exporter. L'hypothèse 3 est donc d'une grande importance pour notre étude.

- **Hypothèse 3 : Les caractéristiques des propriétaires-dirigeants, des entreprises et de l'environnement externe ont un degré d'influence significatif sur la décision d'exporter.**

Nous avons vu que Sallenave (1978) et Denis (1984) placent au premier rang l'analyse interne de l'entreprise en tant qu'étape cruciale à l'exportation. Pour cette raison, la quatrième hypothèse de recherche est la suivante.

- **Hypothèse 4 : Les propriétaires-dirigeants procèdent à une analyse interne de leur entreprise avant d'exporter.**

La cinquième hypothèse fait référence au tableau 1 qui a permis de rassembler une série d'étapes à franchir afin d'exporter les produits ou services d'une entreprise. Il est important de mentionner que dans notre cadre théorique, nous avons répertorié 5 étapes puisque nous avons regroupé l'expédition et le paiement dans la même étape. Cependant, dans notre questionnaire, nous avons



préférée séparer l'expédition et le paiement dans le but de collecter le plus d'information. Pour les fins de l'analyse seulement, le processus se définit en 6 étapes.

- **Hypothèse 5** : Le processus d'exportation suivi par les PME est représenté par un processus en 6 étapes qui sont : l'analyse interne, le choix du marché, la planification promotionnelle, le financement, l'expédition et le paiement.

L'étude de Librowicz, Perreault et Dell'Aniello (1984) et celle d'Urban (1979) ont identifié les ressources financières et humaines en tant que facteurs essentiels à la réussite de l'exportation.

L'hypothèse 6 fait donc référence à ces deux facteurs.

- **Hypothèse 6** : Les ressources humaines et financières sont primordiales à la décision d'exporter.

## **CHAPITRE 3 - MÉTHODOLOGIE**

---

Vous trouverez dans ce chapitre, la méthodologie qui a été utilisée pour arriver aux résultats présentés au chapitre 4. Le présent chapitre est divisé en trois sections. La première section (3.1) est consacrée à l'échantillonnage. À la section 3.2, vous trouverez les renseignements concernant notre méthode de cueillette des données. Finalement, la section 3.3 se consacre au protocole de la cueillette des données. Un certificat d'éthique pour la recherche (# CER-04-93-06.09) a été émis le 20 décembre 2004.

### **3.1 Échantillon**

Notre échantillon a été construit à l'aide de la banque de données Scott's 2005 (version manuscrite). La procédure pour la conception de notre banque était simple et permettait un nombre représentatif d'entreprises par région administrative du Québec. À chaque page du répertoire Scott's 2005, était retenue la première entreprise qui correspondait à nos critères (moins de 500 employés, en alternance 6 entreprises qui n'exportent pas, et 4 entreprises qui exportent). Nous avons choisi volontairement de constituer notre échantillon avec plus d'entreprises non-exportatrices (6 sur 10, au lieu de 5 sur 10), dans le but d'augmenter nos chances d'obtenir un groupe qui n'est pas répertorié explicitement dans le répertoire Scott's 2005, soit les PME ayant fait une tentative d'exportation.

Étant donné le nombre élevé d'entreprises pour certaines régions dont Montréal et Québec, nous avons restreint considérablement le nombre d'entreprises de certaines régions dans le but de mieux répartir les participants à l'ensemble du Québec. Notre banque de données, extraite du répertoire Scott's 2005, comptait un total de 507 entreprises.

Nous cherchions à constituer trois groupes, soit un groupe d'exportateurs, un groupe d'entreprises qui ont déjà débuté le processus d'exportation, mais qui ont abandonné le projet (PME ayant fait une tentative d'exportation) et finalement un groupe de non-exportateurs. L'inclusion du groupe des entreprises qui ont fait une tentative d'exportation servira essentiellement à comprendre les facteurs qui influencent la décision d'exporter.<sup>6</sup>

### **3.2 Collecte de données**

Nos données ont été récoltées à l'aide de trois questionnaires, qui ont tous été envoyés par la poste aux entreprises correspondant à un des trois profils :

- PME exportatrices;
- PME ayant fait une tentative d'exportation;
- PME non-exportatrices.

Vous trouverez une copie de ces trois questionnaires aux annexes 2 à 4. Nous avons jugé bon d'utiliser un questionnaire au lieu d'utiliser un autre moyen afin de couvrir une plus grande

---

<sup>6</sup> Si le groupe des PME ayant fait une tentative d'exportation avait été plus important, nous aurions eu la possibilité de tester le point de non retour en ce qui concerne les étapes de l'exportation. Malheureusement le nombre restreint d'entreprises dans ce groupe nous a contraint à ne pas tester cet aspect de notre modèle.

surface du Québec (déplacement réduit au minimum (contrainte de budget)), d'avoir un nombre élevé d'observations et de poser des questions de perception. Nous avons jugé qu'un envoi postal est plus économique et que le questionnaire papier va permettre aux répondants de le compléter au moment désiré.

### **3.3 Protocole de cueillette de données**

Toutes les entreprises choisies à partir de la banque de données Scott's 2005 ont reçu un courriel leur expliquant notre projet de recherche. Ce courriel demandait de répondre à un court formulaire électronique qui était joint à ce courriel (voir annexe 1). Les répondants n'avaient qu'une réponse à cocher à chacune des deux questions et à identifier l'adresse postale. Ils savaient qu'en remplissant le formulaire électronique, un questionnaire de recherche leur serait acheminé par la poste. Cette façon de procéder nous a permis de classer les participants selon nos trois groupes et de leur envoyer le questionnaire approprié, ce qui a réduit considérablement le nombre de questionnaires papier à envoyer par la poste, respectant du même coup le budget restreint et l'environnement.

Dans le but d'augmenter notre taux de réponse, nous avons fait parvenir « un rappel » par courriel deux semaines après réception du premier courriel (avis de réception à l'appui).

Deux fois par semaine, nous avons envoyé par la poste les questionnaires appropriés pour chacun des trois groupes. Le questionnaire était posté avec une lettre explicative et une enveloppe pré-adressée. Avec cette méthode, nous avons reçu 71 réponses positives à nos envois électroniques, soit un taux de réponse de 14%. Sur les 71 participants ayant reçu un questionnaire, il y en a 43

qui nous ont retourné le questionnaire rempli, soit un taux de réponse de 60,56% sur la deuxième étape du déroulement. Le tableau suivant représente avec plus de détails les participants aux trois groupes.

**Tableau 2 - Échantillonnage**

	<b>Groupe des PME exportatrices</b>	<b>Groupe de PME ayant fait une tentative d'exportation</b>	<b>Groupe des PME non-exportatrices</b>
Nombre de répondants suite à l'envoi par courriel du formulaire électronique	35	7	29
Nombre de répondants suite à l'envoi du questionnaire par la poste	19	5	19
% de répondants suite à l'envoi par la poste du questionnaire	54,3%	71,4%	65,5%

Les données recueillies pour chaque questionnaire ont été codées et insérées sur le tableur Excel. Par la suite, ces informations ont été transférées sur le logiciel de traitement des données SAS. Pour les tests statistiques, des tests de médiane ont été faits sur les variables continues et des tests de Chi-carré sur les variables catégoriques.

## **CHAPITRE 4 - ANALYSE ET INTERPRÉTATION DES RÉSULTATS**

Ce chapitre présente les résultats de notre recherche. Il est subdivisé en deux sections. La première section (4.1) est consacrée à la présentation sommaire des données principales reliées au profil général des trois groupes de PME étudiées et de leur propriétaire-dirigeant. La seconde section (4.2) traite de l'analyse des résultats en regard des hypothèses de recherche énoncées au second chapitre. Ainsi, vous trouverez dans cette section les hypothèses analysées et les résultats sous forme de tableau suivis d'un texte explicatif des principaux résultats.

### **4.1 Présentation sommaire**

La recension de la littérature nous a permis d'établir certaines relations et de caractériser le profil des PME exportatrices par rapport à celui des PME non-exportatrices. Ces informations nous ont permis de construire notre cadre théorique (figure 6) et de poser des hypothèses. Rappelons que pour notre étude, nous avons choisi d'analyser trois groupes : les PME exportatrices, les PME ayant fait une tentative d'exportation et les PME non-exportatrices. Le tableau 3 présente un profil type de ces trois groupes.

Nous sommes conscients que le groupe 2 de notre échantillon (groupe composé de PME ayant fait une tentative d'exportation) n'est pas en nombre suffisant pour être représentatif. Cela fait partie intégrante des limites de cette recherche qui vous seront présentées dans nos conclusions.

**Tableau 3 - Description sommaire**

		PME non-exportatrices (N=19)	PME ayant fait une tentative d'exportation (N=5)	PME exportatrices (N=19)
<b>Propriétaires-dirigeants</b>	- Nombre d'années d'expérience avant de diriger cette entreprise (médiane)	13	15	10
	- Nombre d'années à la direction de cette entreprise (médiane)	14	10	10
	- % d'entrepreneurs qui ont un niveau de scolarité universitaire (certificat, baccalauréat, maîtrise)	47,4	60,0	68,0
<b>Entreprises</b>	- % d'entreprises du secteur primaire <sup>7</sup>	10,5	0,0	5,3
	- % d'entreprises du secteur secondaire	47,4	40,0	84,2
	- % d'entreprises du secteur tertiaire	42,1	60,0	10,5
	- % d'entreprises dont le nombre d'employés est supérieur ou égal à 20	42,1	40,0	57,9
	- Année de création de l'entreprise (médiane)	1985	1996	1980
	- % d'entreprises dont le siège social est situé en région urbaine	52,6	60,0	73,7
	- % d'entreprises qui ont du personnel dédié à l'exportation	0,0	20,0	63,2

Les données présentées dans le tableau 3 suggèrent qu'il y a un profil particulier propre aux PME exportatrices. En effet, nous observons que les propriétaires-dirigeants des PME exportatrices ont plus souvent un diplôme universitaire et une moins grande expérience de travail (tant avant de diriger cette entreprise que d'expérience à la direction de l'entreprise) par rapport aux propriétaires-dirigeants des PME non-exportatrices.

Au niveau des caractéristiques de l'entreprise, nous observons que les PME exportatrices œuvrent majoritairement dans le secteur secondaire, qu'elles sont plus âgées, qu'elles sont situées

<sup>7</sup> Dans le questionnaire, les propriétaires-dirigeants devaient préciser parmi industrie manufacturière, commerce de gros ou de détail, entreprise de services, industrie agricole et industrie des ressources naturelles (question 1.1), dans quel secteur leur entreprise se situait. Vu le peu d'observations, des regroupements ont été faits. Ainsi, le secteur primaire inclut l'industrie agricole et l'industrie des ressources naturelles, le secteur secondaire inclut l'industrie manufacturière et le secteur tertiaire inclut le commerce de gros ou de détail et les entreprises de services.

d'avantage dans les régions urbaines,<sup>8</sup> qu'un plus grand nombre de ces entreprises comptent plus de 20 employés et qu'elles ont majoritairement du personnel dédié à l'exportation comparativement aux PME ayant fait une tentative d'exportation où il n'y a qu'une entreprise sur cinq qui embauche du personnel dédié à l'exportation.

Les PME ayant fait une tentative d'exportation semblent partager des caractéristiques avec les deux autres groupes. Sur la base des années d'expérience antérieures du dirigeant et du nombre d'employés, les PME ayant fait une tentative d'exportation se rapprochent davantage des PME non-exportatrices. Par contre, sur la base des années d'expériences à la direction de l'entreprise et du niveau de scolarité du propriétaire-dirigeant, elles se rapprochent plutôt des PME exportatrices.

Pour les tests statistiques, les hypothèses mettent en relation les PME exportatrices et les PME non-exportatrices. Nous aurions pu ignorer les PME ayant fait une tentative d'exportation et comparer les deux autres groupes entre eux. Cependant, pour ne pas exclure de l'information précieuse, nous avons préféré conserver le troisième groupe et de les incorporer à celui des PME exportatrices. Ces deux groupes se combinent bien puisqu'ils ont entamé le processus d'exportation et donc, les deux groupes devraient posséder des caractéristiques communes qui, selon notre modèle, influencent la décision d'exporter.

---

<sup>8</sup> Le questionnaire permettait 17 choix. Vu le nombre limité d'entreprises dans chaque région, nous les avons regroupé en deux catégories, soit urbain (Montréal, Québec, Outaouais, Laurentides, Montérégie et Laval), et non-urbain (Estrie, Mauricie, Abitibi-Témiscamingue, Saguenay Lac-St-Jean, Nord-du-Québec, Côte-Nord, Gaspésie, Lanaudière, Centre-du-Québec, Bas-St-Laurent, Chaudière-Appalaches). Ce classement est arbitraire et imprécis, car nous n'avions pas de codes postaux pour faire un regroupement plus précis (Joyal, 1996b).



Notre étude nous a également permis de constater que 13 sur 17 PME exportatrices québécoises ont sélectionné comme premier marché d'exportation les États-Unis pour des raisons liées à la proximité. Les quatre autres PME exportatrices ont choisi des pays différents comme premier pays d'exportation. Ces pays et la raison principale d'exportation sont : la France pour la langue française, l'Italie, le Mexique et la Russie pour la forte demande dans ces trois pays. Trois des quatre PME ayant fait une tentative d'exportation ont également choisi comme premier marché d'exportation les États-Unis pour la proximité, alors que la quatrième PME a fait une tentative d'exportation vers la Roumanie parce qu'elle avait un employé d'origine roumaine. La proximité est ainsi la première raison évoquée par les PME lorsqu'elles décident de s'orienter vers le marché international. Ce résultat confirme celui de Beckerman (1953; cité par Lord, Amesse et Zaccour (1988)) qui affirmait que la distance psychologique entre deux pays agit comme frein à l'exportation. Il est intéressant de mentionner aussi l'influence de la provenance des employés sur la décision d'exporter (Roumanie). Même si ce résultat est isolé, il rejoint tout de même le concept de stimuli de Joyal (1996a).

#### **4.2. Analyse des résultats**

L'objectif de cette section du mémoire est de valider les hypothèses et par conséquent notre cadre théorique (figure 6). Ainsi à tour de rôle, les hypothèses seront énoncées de nouveau, les tests statistiques seront effectués et les résultats seront résumés sous forme de tableau (le cas échéant). Une analyse de ces résultats permettra de confirmer ou non l'hypothèse en question.

- **Hypothèse 1** : Les propriétaires-dirigeants des PME exportatrices ont des caractéristiques différentes de celles des propriétaires-dirigeants des PME qui n'exportent pas.

Amesse et Zaccour (1989), Gibiat (1994; cité dans Joyal (1996a)) et Joyal (1996a) concluent que le propriétaire-dirigeant d'une PME exportatrice a une vision plus élargie des affaires, a une perception positive de l'exportation, est plus dynamique, est plus créatif, a une plus grande confiance en lui, est plus scolarisé, aime les voyages à l'étranger, consulte beaucoup de périodiques internationaux, a une expérience antérieure de travail en marketing et a un style de gestion axé sur la planification, soit par la recherche d'information, l'acquisition de brevets et de licences ainsi que la recherche et développement. Pour ce mémoire, les caractéristiques retenues pour définir les propriétaires-dirigeants des PME exportatrices sont exposées au tableau 4. À cette liste, nous avons aussi ajouté la connaissance du propriétaire-dirigeant de certains organismes ou programmes gouvernementaux d'aide à l'exportation et nous avons questionné le propriétaire-dirigeant au sujet de l'environnement de son entreprise.<sup>9</sup>

Le style de gestion, la créativité et la confiance en soi n'ont pas été testés dans notre étude puisqu'il s'agit de variables complexes.<sup>10</sup> En effet, pour vérifier si les propriétaires-dirigeants adoptent un style en particulier ou encore pour vérifier leur degré de créativité ou de confiance en eux, il faut faire des tests de type psychologique nécessitant plusieurs questions indirectes. Le but de notre étude étant de valider notre modèle (figure 6), nous avons préféré axer l'étude sur plusieurs concepts plutôt que d'approfondir un seul concept. En ce qui concerne l'âge du dirigeant, nous avons jugé que l'expérience de travail était plus juste à valider que l'âge de l'individu et la connaissance de langues étrangères n'a pas été restreinte aux connaissances du propriétaire-dirigeant mais plutôt à l'ensemble des employés de l'entreprise.

---

<sup>9</sup> Dans notre modèle, il y a plusieurs caractéristiques liées à l'environnement externe de l'entreprise. Nous n'avons pas testé ces caractéristiques, puisqu'il aurait été difficile d'analyser objectivement l'environnement des entreprises de notre échantillon. Nous avons donc opté pour quelques questions associées directement à la perception du propriétaire-dirigeant sur son environnement. Nous avons par contre testé le degré d'influence de l'environnement sur la décision d'exporter (hypothèse 3).

<sup>10</sup> Les dimensions vision élargie et dynamisme seront discutées au niveau de l'hypothèse 2.

**Tableau 4 - Caractéristiques des propriétaires-dirigeants**

	PME non exportatrices (N=19)	PME exportatrices et tentative d'exportation (N=24) <sup>11</sup>	<i>p-value</i>
- % d'entrepreneurs qui ont une perception positive de l'exportation	77,8	100	** w
- % d'entrepreneurs qui détiennent un diplôme universitaire (certificat, baccalauréat ou maîtrise)	47,4	66,7	n.s.
- % d'entrepreneurs qui aiment les voyages à l'étranger	55,6	50,0	n.s.
- % d'entrepreneurs qui consultent des périodiques à teneur internationale	61,2	66,7	n.s.
- % d'entrepreneurs qui ont une expérience en marketing	28,6	71,4	n.s w
- Nombre d'années d'expérience antérieure au poste actuel (médiane)	15,0	10,0	*
- Nombre d'années d'expérience à la direction de cette entreprise (médiane)	11,0	7,5	*
- % d'entrepreneurs qui connaissent Exportation et développement Canada	73,7	95,8	** w
- % d'entrepreneurs qui connaissent Impact PME	31,6	54,2	n.s.
- % d'entrepreneurs qui connaissent Export source	0,0	16,7	* w
- % d'entrepreneurs qui considèrent les ententes de libre-échange comme un changement positif	66,7	87,5	n.s. w
- % d'entrepreneurs qui croient que le Canada possède d'excellentes conditions socio-économiques	55,6	91,7	*** w
- % d'entrepreneurs qui considèrent la concurrence locale comme très coriace	61,1	58,3	n.s.
- % d'entrepreneurs qui qualifient d'excellente l'aide gouvernementale	40,0	52,2	n.s.
- % d'entrepreneurs qui croient que leur marché local est saturé	33,3	33,3	n.s.

**Légende :** \* : *p-value* ≤ 10%; \*\* : *p-value* ≤ 5%; \*\*\* : *p-value* ≤ 1%; n.s: *p-value* non significatif; w : le *p-value* n'est peut-être pas valide car un pourcentage élevé de cellules de croisement est en nombre insuffisant (inférieur à 5 observations).

Par les résultats exposés au tableau 4, nous pouvons conclure que les propriétaires-dirigeants des PME exportatrices ont davantage une perception positive de l'exportation. Ces résultats confirment ceux de Gibiat (1994; cité dans Joyal (1996a)).

<sup>11</sup> Ce regroupement comprend cinq entreprises du groupe des entreprises ayant fait une tentative d'exportation et 19 entreprises exportatrices. Pour simplifier le texte, à moins que ça ne soit précisé autrement, le groupe des entreprises exportatrices inclut ces 24 entreprises.

Toujours selon le tableau 4, nous pouvons affirmer que les propriétaires-dirigeants des PME exportatrices ont moins d'années d'expérience antérieure et moins d'années d'expérience à la direction de la présente entreprise que les propriétaires-dirigeants des PME non-exportatrices. De plus, les propriétaires-dirigeants de PME exportatrices ont une perception positive des conditions socio-économiques du Canada et ils connaissent davantage les programmes d'aide à l'exportation. Plus précisément, les exportateurs connaissent significativement plus les programmes d'Exportation et développement Canada (EDC) ainsi qu'Export source. Les programmes d'Impact PME sont connus par un pourcentage plus élevé d'exportateurs que de non-exportateurs, par contre cette statistique n'est pas statistiquement significative. Notons que certains répondants ont mentionné des sources d'information différentes que celles proposées par notre questionnaire. Ces sources sont : le Centre local de développement (CLD), le Centre-du-Québec international (CQI), le Club agro export-import, le Club export et la Corporation promotion exportation (CORPEX).

Dans notre étude, le pourcentage des propriétaires-dirigeants qui aiment les voyages à l'étranger est plus élevé chez les non-exportateurs, ce qui va à l'encontre des recherches d'Amesse et Zaccour (1989)<sup>12</sup>. Pour leur part, la consultation de périodiques à teneur internationale et l'expérience antérieure en marketing<sup>13</sup> ne sont pas des variables distinctes entre les deux groupes. Il est à noter que ces deux caractéristiques avaient été identifiées dans le profil des exportateurs dans les recherches d'Amesse et Zaccour (1989) et Joyal (1996a).

---

<sup>12</sup> La raison de cette relation n'est sûrement pas étrangère à la formulation de la question qui est trop générale. En effet, le résultat est relié à la question 4.1 « vous voyagez dès que l'occasion se présente ». Nous y reviendrons dans la conclusion.

<sup>13</sup> Le questionnaire permettait 6 choix de domaine de spécialisation (marketing, finance, production, ressources humaines, management et autre). Pour les fins du test, tous les choix autres que ceux du marketing ont été regroupés dans une seule classe, puisque les recherches précédentes traitaient de l'expérience marketing en tant que caractéristique des propriétaires-dirigeants.

Au regard de nos résultats, nous ne pouvons confirmer l'ensemble des caractéristiques des propriétaires-dirigeants énoncées par les recherches antérieures. Cependant, tout comme Amesse et Zaccour (1989), Gibiat (1994; cité dans Joyal (1996a)) et Joyal (1996a), nous croyons qu'il y a effectivement un profil particulier des propriétaires-dirigeants des PME exportatrices.

Maintenant que le profil distinctif des propriétaires-dirigeants des PME exportatrices est identifié, nous pouvons faire le même exercice avec les caractéristiques propres aux entreprises, ce qui est l'objet de notre seconde hypothèse.

- **Hypothèse 2 : les PME exportatrices ont des caractéristiques différentes de celles des PME qui n'exportent pas.**

Denis (1984), Amesse et Zaccour (1989), Joyal, Julien et Deshaies (1992) et Joyal (1996a) concluent que les caractéristiques propres aux PME exportatrices sont : une taille plus grande, des expériences antérieures en matière d'exportations, un stade d'internationalisation plus avancé, un plus grand éventail de produits, des objectifs mieux définis, un système et une structure de gestion plus développés, plus de personnel affecté aux activités d'exportations, une plus grande utilisation des langues étrangères par les employés et la participation aux foires commerciales. Pour ce mémoire, les critères retenus pour caractériser les entreprises sont exposés aux tableaux 5, 6 et 7. Les données concernant le système de gestion sont présentées dans un tableau distinct (tableau 6), qui est suivi d'un tableau résumé reprenant chacune des fonctions de l'entreprise (tableau 7).

Le tableau 5 révèle que le profil global des PME exportatrices est différent de celui des PME non-exportatrices. En effet, selon nos résultats, les PME exportatrices sont très fortement du secteur secondaire et ont plus souvent au moins un employé qui maîtrise une langue étrangère. D'autres résultats statistiquement non significatifs suggèrent qu'elles sont plus grandes (nombre d'employés supérieur à 20), plus concentrées en milieu urbain et plus vieilles (année de création).

Dans notre étude, le stade d'internationalisation est aussi ressorti comme caractéristique des PME exportatrices. Parmi les 8 modes d'internationalisation, uniquement un, soit les accords de distribution, distingue les PME exportatrices des autres. Cependant, nous avons remarqué que plusieurs entreprises avaient un grand nombre d'activités internationales différentes. Pour capter cette possibilité, nous avons créé un indice de l'étendue des activités internationales. Cet indice prenait la valeur 1 si l'entreprise avait déjà réalisé une des 8 activités identifiées dans le questionnaire. L'indice prenait la valeur 2 si elle avait réalisé deux des 8 activités, et ainsi de suite. La valeur minimale de l'indice est 0, aucune activité internationale, et la valeur maximale est 8, toutes les activités internationales ont été réalisées. Le tableau 5 présente la valeur moyenne de l'indice, et il semble que les PME exportatrices ont un plus grand éventail d'activités internationales que les PME non-exportatrices. Parmi les répondants, deux ont répondu à la case « autre » du questionnaire. Le premier a mentionné qu'il réalisait des associations avec des entreprises à l'étranger et le second, qu'il y avait des transferts technologiques avec l'étranger.

**Tableau 5 - Caractéristiques de l'entreprise**

		PME non exportatrices (N=19)	PME exportatrices et tentative d'exportation (N=24)	p-value
Profil global de l'entreprise	- Année de création de l'entreprise (médiane)	1985	1980	n.s.
	- % d'entreprises du secteur primaire <sup>14</sup>	S/O	S/O	S/O
	- % d'entreprises du secteur secondaire	52,9	78,3	*
	- % d'entreprises du secteur tertiaire	47,1	21,7	
	- % d'entreprises qui ont entre 0 et 19 employés <sup>15</sup>	57,9	45,8	n.s.
	- % d'entreprises qui ont 20 employés et plus	42,1	54,2	
	- % d'entreprises dont le siège social est en milieu urbain	52,6	70,8	n.s.
Stade d'internationalisation	- % d'entreprises qui ont au moins un employé qui maîtrise une langue étrangère	68,4	91,7	* w
	- % d'entreprises qui ont importé des biens	36,8	58,3	n.s.
	- % d'entreprises qui ont établi des filiales à l'étranger	0,0	12,5	n.s. w
	- % d'entreprises qui ont des accords de licence de production	10,5	12,5	n.s. w
	- % d'entreprises qui ont des accords de distribution	10,5	50,0	* * *
	- % d'entreprises qui ont des accords de recherche et développement	15,8	4,2	n.s. w
	- % d'entreprises qui ont une coentreprise	0,0	4,2	n.s. w
	- % d'entreprises qui ont des accords de licence technologique	0,0	12,5	n.s. w
	- % d'entreprises qui ont des accords de sous-traitance	15,8	25,0	n.s. w
	- Indice de l'étendue des activités internationales (moyenne)	0,9	1,8	**
	- % d'entreprises qui prévoient développer leurs marchés	36,8	41,7	n.s.
Éventail des produits et services (% du produit vedette de l'entreprise)	- 0 – 20%	23,5	34,8	n.s. w
	- 21 – 40%	29,4	21,7	
	- 41 – 60%	17,7	17,4	
	- 61 – 80%	11,8	13,0	
	- 81 – 100%	17,7	13,0	
Définition des objectifs	- % d'entreprises qui ont des objectifs bien définis	79,0	79,2	n.s. w
	- % d'entreprises qui ont des objectifs divulgués aux employés de la production	80,0	84,2	n.s. w
	- % d'entreprises qui ont des objectifs divulgués aux cadres	100	94,7	n.s. w
	- % d'entreprises qui ont des objectifs divulgués aux employés de soutien administratif	100	79,0	* w

**Légende :** \* : p-value ≤ 10%; \*\* : p-value ≤ 5%; \*\*\* : p-value ≤ 1%; n.s.: p-value non significatif; S/O : sans objet; w : le p-value n'est peut-être pas valide car un pourcentage élevé de cellules de croisement est en nombre insuffisant (inférieur à 5 observations).

<sup>14</sup> Ce test statistique a été réalisé sans considérer le secteur primaire puisque le nombre total d'observations pour cette catégorie n'est que de trois, soit deux entreprises de l'industrie agricole et une entreprise de l'industrie des ressources naturelles.

<sup>15</sup> Dans le questionnaire, cette question comprenait 7 catégories. Cependant, vu le nombre restreint de données pour certaines catégories, nous avons créé deux groupes pour faciliter l'analyse statistique.

Nous avons également étudié le pourcentage d'entreprises qui prévoient développer leurs marchés<sup>16</sup>. Ce résultat non significatif nous incite tout de même à croire qu'un bon nombre de PME exportatrices prévoient développer leur marché. Cette variable de développement de marché peut servir à tester la vision élargie ou le dynamisme du propriétaire-dirigeant telles qu'avancées par Gibiat (1994; cité dans Joyal (1996a)). Dans les deux cas, il n'y a pas de différence entre les PME exportatrices et les PME non-exportatrices.

Nos résultats de recherche n'ont pas permis de conclure qu'un lien existe entre l'éventail des produits offerts et l'exportation. Bien que nous avons fait plusieurs tentatives de regroupement pour respecter les conditions des tests statistiques, nous n'avons pu établir de lien significatif entre le pourcentage de vente du produit vedette et l'exportation.

Le fait de bien définir les objectifs dans l'entreprise et de les divulguer aux employés ne sont pas non plus, selon notre étude, des caractéristiques propres aux PME exportatrices. Cependant, les PME exportatrices divulguent moins les objectifs aux employés de soutien administratif que les PME non-exportatrices. Cela est probablement relié aux caractéristiques du propriétaire-dirigeant et à des dimensions non considérées dans cette étude telles que le nombre d'employés par fonction.

---

<sup>16</sup> Le questionnaire prévoyait deux questions reliées, où la première (question 1.4) demandait où les ventes étaient principalement réalisées et la deuxième (question 1.5) demandait où les ventes devraient principalement être réalisées dans le futur. La comparaison entre les 2 questions permettait de déterminer si les entreprises prévoyaient développer leurs marchés. Si une entreprise cochant la même case aux deux questions, nous concluons qu'il n'y a pas de développement de marché. Si une entreprise cochant une case inférieure à la question 1.5 (exemple : partout dans la province), par rapport à la question 1.4 (exemple : dans d'autres pays), alors, nous concluons qu'il y a réduction de l'étendue des marchés. Si l'inverse se produisait, notre conclusion était que l'entreprise prévoit développer ses marchés. Nos données indiquent qu'il n'y a qu'une entreprise qui prévoit réduire ses activités, 25 prévoient aucun changement et 17 prévoient développer leurs marchés. Pour des fins statistiques, nous avons regroupé ensemble celles qui prévoient développer leurs marchés (progression de la question 1.4 à la question 1.5) et regrouper ensemble toutes les autres (stabilité et réduction des marchés).



Nous avons relevé certaines caractéristiques liées à l'organisation du système de gestion. Rappelons que dans la littérature, cette caractéristique a été traitée par Joyal (1996a). Les données recueillies à l'aide du questionnaire sont présentées au tableau 6.

L'organisation du système de gestion a été un point important de notre étude. En fait, nous voulions évaluer chaque fonction de l'entreprise. Ainsi, des questions sur la gestion de l'entreprise ont été posées en lien avec chacune des fonctions : marketing, production, ressources humaines et finance/comptabilité. Le tableau 6 révèle qu'il y a significativement plus de PME exportatrices que de PME non-exportatrices qui font régulièrement la recherche de nouveaux clients, ont un système de distribution capable de desservir le marché mondial, font de la recherche et développement et prônent la responsabilisation de leurs employés.

Bien que ces renseignements sont intéressants, notre cadre théorique nous demande d'avoir un aperçu plus global des fonctions importantes pour les PME exportatrices. Le tableau 7 nous permet de mieux faire ressortir cette information. La première section est sous forme d'indice<sup>17</sup>. Comme le nombre d'énoncés n'est pas égal<sup>18</sup> d'une fonction à l'autre, nous avons repris ces données sur une base relative pour faciliter la lecture des résultats (deuxième partie du tableau 7)<sup>19</sup>.

---

<sup>17</sup> Si l'entreprise cochant oui à une des 10 affirmations de la fonction marketing, l'indice prenait la valeur 1. Si l'entreprise cochant oui à 2 des 10 affirmations, l'indice prenait la valeur 2, etc. Ainsi, l'indice de la fonction marketing pouvait prendre une valeur entre 0 et 10. Un principe similaire a été appliqué aux trois autres fonctions. Par conséquent, les valeurs minimales et maximales sont 0 et 4 pour la fonction production, 0 et 6 pour la fonction ressources humaines, et 0 et 3 pour la fonction finance / comptabilité.

<sup>18</sup> La fonction marketing comprend 10 énoncés, la production, 4 énoncés, les ressources humaines en comprend 6 et la fonction finance / comptabilité comprend 3 énoncés.

<sup>19</sup> Par exemple, pour la fonction marketing, un indice de 10 (sur 10) équivaut à 100%, et un indice de 4 (sur 10) équivaut à 40%.

**Tableau 6 - Organisation du système de gestion**

		PME non exportatrices (N=19)	PME exportatrices et tentative d'exportation (N=24)	p-value
Fonction marketing	- % d'entreprises qui procèdent régulièrement à la recherche de nouveaux clients	68,4	95,8	** w
	- % d'entreprises qui ont un ou plusieurs employés désignés à la vente	79,0	91,7	n.s. w
	- % d'entreprises qui disposent d'outils publicitaires variés	57,9	73,9	n.s.
	- % d'entreprises qui possèdent un système de distribution qui pourrait desservir le marché mondial	27,8	65,2	**
	- % d'entreprises qui n'ont pas de plainte concernant les délais de livraison	27,8	37,5	n.s.
	- % d'entreprises qui possèdent un service à la clientèle	66,7	66,7	n.s.
	- % d'entreprises qui offrent un service après vente	83,3	70,8	n.s. w
	- % d'entreprises qui participent régulièrement aux foires commerciales	47,4	69,6	n.s.
	- % d'entreprises qui font de la veille commerciale <sup>20</sup>	84,2	95,8	n.s. w
	- % d'entreprises qui sont dans un marché local saturé	33,3	33,3	n.s.
Fonction de production	- % d'entreprises qui ont un responsable désigné de la production	89,5	100	n.s. w
	- % d'entreprises qui procèdent à l'évaluation et l'entretien continus des équipements de production	79,0	91,3	n.s. w
	- % d'entreprises qui font de la recherche et développement	47,3	87,0	***
	- % d'entreprises qui adaptent leurs produits à la clientèle	94,7	100	n.s. w
Fonction des ressources humaines	- % d'entreprises qui ont un plan d'affaires diffusé aux employés	42,1	29,2	n.s.
	- % d'entreprises qui délèguent des responsabilités à leur employés	79,0	100	** w
	- % d'entreprises qui ont un responsable désigné des ressources humaines	47,4	58,3	n.s.
	- % d'entreprises qui possèdent un programme de formation	55,6	34,8	n.s.
	- % d'entreprises qui ont une disponibilité suffisante de leur main-d'œuvre pour répondre à une hausse de la demande	57,9	50,0	n.s.
	- % d'entreprises qui ont une description des tâches officielle	68,4	54,2	n.s.
Fonction finance/comptabilité	- % d'entreprises qui publient des états financiers vérifiés	52,6	33,3	n.s.
	- % d'entreprises qui ont un système de prix de revient	63,2	79,2	n.s.
	- % d'entreprises qui engagent un comptable à temps plein	52,6	62,5	n.s.

**Légende :** \* : p-value ≤ 10%; \*\* : p-value ≤ 5%; \*\*\* : p-value ≤ 1%; n.s.: p-value non significatif; w : le p-value n'est peut-être pas valide car un pourcentage élevé de cellules de croisement est en nombre insuffisant (inférieur à 5 observations).

<sup>20</sup> L'entreprise recherche régulièrement de l'information sur les produits, le marché, etc.

**Tableau 7 - Niveau moyen de développement des entreprises**

		PME non exportatrices (N=19)	PME exportatrices et tentative d'exportation (N=24)	<i>p-value</i>
<b>Indice</b>	Fonction marketing	5,3	6,6	**
	Fonction production	3,1	3,7	**
	Fonction ressources humaines	3,5	3,3	n.s.
	Fonction finance/comptabilité	1,7	1,8	n.s.
<b>Base relative en %</b>	Fonction marketing	59,1	73,1	**
	Fonction production	77,6	91,7	**
	Fonction ressources humaines	58,0	54,2	n.s.
	Fonction finance/comptabilité	56,1	58,3	n.s.

**Légende :** \* : *p-value* ≤ 10%; \*\* : *p-value* ≤ 5%; \*\*\* : *p-value* ≤ 1%; n.s: *p-value* non significatif

Le tableau 7 permet de constater que la fonction marketing est significativement plus structurée chez les PME exportatrices. Cela s'applique tant au niveau de l'indice que sur une base relative. Ce résultat semble confirmer que l'exportation requiert une attention plus grande aux activités commerciales. En lien avec le tableau 6, même si une seule dimension de la fonction marketing distingue significativement les deux groupes, pour 7 des 10 éléments de la fonction marketing, un plus grand pourcentage de PME exportatrices réalisent des activités commerciales. De plus, Denis (1984) spécifiait la plus grande participation à des foires de la part des PME exportatrices. Bien que ce facteur particulier ne s'est pas révélé significatif dans nos résultats, il est tout de même ressorti avec un pourcentage de 69,6 contre 47,4 chez les non-exportateurs (tableau 6).

Nous pouvons également constater que la fonction de production est plus développée chez les exportateurs. Ce résultat vient confirmer les recherches de Librowicz, Perreault et Dell'Aniello (1984) qui mentionnent que la fonction de production est l'une des trois fonctions dont l'analyse

est primordiale dans le processus d'internationalisation avec la fonction finance et la fonction des ressources humaines. Ce qui est plutôt surprenant, c'est qu'il n'y a pas de différences significatives dans le développement des deux dernières fonctions, soit finances et ressources humaines, surtout que les PME exportatrices sont plus âgées et plus grandes (selon le nombre d'employés). Le secteur, le type de clientèle, des dimensions non considérées dans cette étude ou des énoncés différents de ceux des autres études pourraient expliquer cette situation. Rappelons aussi qu'Urban (1979) mentionne que les ressources humaines et financières de l'entreprise sont au cœur de la décision d'exportation.

Nous concluons que les caractéristiques des PME exportatrices sont différentes des caractéristiques des PME non-exportatrices. Bien que toutes et chacune des caractéristiques mentionnées par Denis (1984), Amesse et Zaccour (1989), Joyal, Julien et Deshaies (1992) et Joyal (1996a) n'ont pas été validées par notre étude, nous pouvons tout de même conclure que globalement nos résultats nous amènent à confirmer l'hypothèse 2.

Notre modèle théorique stipule que les caractéristiques du propriétaire-dirigeant, de l'entreprise et de l'environnement ont une influence sur la décision d'exporter. L'hypothèse 3 vise à valider ces relations qui sont à la base de notre modèle (figure 6).

- **Hypothèse 3 : Les caractéristiques du propriétaire-dirigeant, de l'entreprise et de l'environnement externe ont un degré d'influence significatif sur la décision d'exporter.**

La question 4.2 des questionnaires distribués aux PME exportatrices et aux PME ayant fait une tentative d'exportation présentait pêle-mêle une série d'énoncés sur les facteurs qui pourraient

influencer la décision d'exporter. Les répondants devaient préciser sur une échelle de 4 si chacun des énoncés n'avait pas d'influence (valeur 1), un peu d'influence (valeur 2), beaucoup d'influence (valeur 3) ou une influence totale (valeur 4). Le tableau 8 reprend chacun de ces énoncés et la valeur moyenne du degré d'influence pour chacun des 2 groupes d'entreprises et pour l'ensemble de ces 24 entreprises (colonne « global ») qui ont répondu à cette question. Pour faciliter la lecture, les énoncés ont été classés selon les 3 grandes dimensions du modèle, soit les caractéristiques du propriétaire-dirigeant, de l'entreprise et de l'environnement externe.

Malgré que des tests non-paramétriques ont été effectués, le peu d'entreprises dans le groupe des PME ayant fait une tentative d'exportation suggère d'interpréter avec prudence les résultats présentés au tableau 8.

Le tableau 8 expose deux séries de tests statistiques. Les signes auprès des valeurs dans chacune des trois premières colonnes indiquent si pour chacun des énoncés, le degré moyen est statistiquement différent de 1 (aucune influence). En complément, la dernière colonne regarde si le degré moyen des énoncés susceptibles d'influencer la décision d'exporter pour les PME exportatrices sont différentes de celles des PME ayant fait une tentative d'exportation.

Globalement et pour les PME exportatrices, tous les énoncés identifiés au tableau 8 ont une influence significative sur la décision d'exporter (colonnes 1 et 3). Les résultats sont de plus fortement significatifs. Cela confirme l'hypothèse 3 et par conséquent une partie de notre cadre théorique. Toutes les caractéristiques retenues décrivant le propriétaire-dirigeant et l'entreprise ont aussi influencé, à divers degrés, positivement la décision d'exporter des PME qui ont déjà fait une tentative à ce chapitre (colonne 2). Sept des onze énoncés reliés à l'environnement ont aussi

influencé positivement la décision d'exporter. Cependant, la décision d'exporter des PME ayant fait une tentative d'exportation ne semble pas avoir été influencée par le fait que leurs concurrents exportent, par les ententes de libre-échange et par les influences étrangères (commande et demande).

**Tableau 8 - Degré moyen d'influence sur la décision d'exporter**

		Global (N=24)	PME tentative d'exportation (N=5)	PME exportatrices (N=19)	Différence <i>p-value</i>
Propriétaire- dirigeant	- Objectifs de croissance	3,1***	2,0 *	3,4 ***	***
	- Expérience d'affaires	2,5***	2,0 ***	2,6 ***	***
	- Formation académique	2,0***	1,8 **	2,1 ***	n.s.
	- Intérêt pour l'exportation	2,5***	2,4 **	2,6 ***	n.s.
	- Désir de voyager	1,8***	2,6 ***	1,6 ***	***
Entreprise	- Capacité de production	2,8***	2,8 ***	2,8 ***	n.s.
	- Disponibilité des ressources humaines	2,5***	2,4 ***	2,5 ***	n.s.
	- Disponibilité des ressources financières	2,5***	2,6 *	2,5 ***	n.s.
	- Avantage concurrentiel des produits ou services	3,1***	2,2 ***	3,3 ***	***
Environnement externe	- Concurrents exportent	2,0***	1,8 n.s.	2,1 ***	n.s.
	- Saturation du marché local	2,6***	2,0 ***	2,8 ***	***
	- Aide et soutien gouvernementaux	2,0***	2,8 ***	1,8 ***	**
	- Ouverture et accueil des autorités des marchés étrangers	2,1***	2,6 **	1,9 ***	n.s.
	- Conjoncture économique	2,3***	2,4 ***	2,3 ***	n.s.
	- Taux de change	2,4***	2,8 **	2,3 ***	n.s.
	- Ententes de libre échange	2,1***	2,4 n.s.	2,1 ***	n.s.
	- Rentabilité de l'exportation	3,0***	2,8 **	3,0 ***	n.s.
	- Mondialisation	2,3***	2,8 *	2,2 ***	n.s.
	- Commande provenant de l'étranger	2,5***	1,8 n.s.	2,6 ***	*
	- Croissance de la demande étrangère	2,6***	1,8 n.s.	2,8 ***	**

Légende : \* : *p-value* ≤ 10%; \*\* : *p-value* ≤ 5%; \*\*\* : *p-value* ≤ 1%; n.s: *p-value* non significatif.

Lorsque nous comparons entre elles les entreprises des deux groupes (colonne 4), les entreprises exportatrices semblent être plus influencées par les objectifs de croissance et l'expérience antérieure du propriétaire-dirigeant, par l'avantage concurrentiel des produits ou services de l'entreprise, par la saturation du marché local, par les commandes et donc les demandes provenant de l'étranger, et elles sont moins influencées par le désir de voyager et l'appui des gouvernements, contrairement aux PME ayant fait une tentative d'exportation.

Au regard des résultats présentés jusqu'ici, nous pouvons conclure que la première partie de notre modèle est validée par nos résultats. En effet, les caractéristiques du propriétaire-dirigeant, de l'entreprise et de l'environnement ont une influence significative sur la décision d'exporter.

Maintenant que la première partie de notre modèle est validée, nous pouvons nous concentrer sur la seconde partie. Rappelons que la seconde partie est consacrée aux étapes que franchira l'exportateur après qu'il a décidé de se lancer dans l'aventure de l'exportation. Pour débiter, l'hypothèse 4 est consacrée à l'analyse interne qui a été principalement documentée dans la littérature par Denis (1984).

- **Hypothèse 4 : Les propriétaires-dirigeants procèdent à une analyse interne de leur entreprise avant d'exporter.**

Cette hypothèse a été vérifiée à l'aide d'une question qui demandait au groupe des exportateurs et au groupe des PME ayant fait une tentative d'exportation de placer dans l'ordre les étapes qu'ils ont suivies la première fois qu'ils ont exporté. Parmi ces étapes, la première aurait dû être l'analyse interne, telle que précisé par notre modèle (figure 6).

Dans notre échantillon des PME ayant fait une tentative d'exportation, il n'y avait qu'une entreprise sur cinq qui a affirmé avoir effectué une analyse interne comme première étape (voir tableau 9). Dans le groupe des PME exportatrices, il n'y a eu que trois entreprises sur seize qui ont affirmé avoir effectué l'analyse interne comme première étape d'exportation. De plus, il n'y a eu que huit PME exportatrices sur les seize qui ont mentionné l'analyse interne comme une étape qu'elles ont franchi lors de leur processus d'exportation et seulement une sur cinq pour le groupe des PME ayant fait une tentative d'exportation. Ce qui signifie que non seulement l'analyse interne n'est pas ressortie en tant que première étape à l'exportation, mais qu'en plus, très peu d'entreprises l'ont intégrée à leur processus d'exportation.

Cependant, le choix du marché est ressorti très fort : 13 des 16 PME exportatrices qui ont répondu à cette question ont positionné en première ou deuxième place le choix du marché. Pour les PME ayant fait une tentative d'exportation, deux sur les cinq répondants ont placé le choix du marché comme première ou deuxième étape de l'exportation. Il est possible que l'analyse interne fasse partie intégrante de cette étape. Le questionnaire était imprécis à ce niveau, ce qui peut limiter la portée de nos conclusions. Nous pouvons donc conclure que l'analyse interne ne semble pas être une première étape déterminante du processus d'exportation tel que documenté par Denis (1984). La séquence complète des étapes est l'objet de l'hypothèse suivante.

- **Hypothèse 5 : Le processus d'exportation suivi par les PME est représenté par un processus en 6 étapes qui sont : l'analyse interne, le choix du marché, la planification promotionnelle, le financement, l'expédition et le paiement.**



Afin de valider le processus suivi, nous avons demandé aux répondants de nous indiquer l'ordre des étapes qu'ils avaient suivies pour faire leur première exportation. Le tableau 9 expose l'ensemble des réponses obtenues à cette question pour les PME exportatrices (première section du tableau)<sup>21</sup> et pour les PME ayant fait une tentative d'exportation (deuxième section du tableau).

Au regard de nos résultats, il est impossible de déceler un consensus sur la séquence des étapes suivies par les répondants de notre étude. De plus, nous remarquons qu'aucune entreprise n'a suivi les étapes dans l'ordre proposé par la littérature (Librowicz, Perreault et Dell'Aniello (1984), Gouvernement du Canada (1997) et Équipe Canada (2001)). L'étude individuelle des séquences nous permet cependant de faire ressortir des situations intéressantes et des cas ambigus. Parmi les cas ambigus, notons l'entreprise cinq des PME exportatrices où la planification promotionnelle survient après l'expédition, l'entreprise 8 où le choix du marché survient après la réception du paiement, les entreprises 10 et 16 où le financement survient après le paiement et l'entreprise 13 où la promotion survient à la fin.

Parmi les situations intéressantes, il y a le cas de l'entreprise 4 où la planification promotionnelle a peut être permis à l'entreprise de mieux définir son marché, les entreprises 6, 9 et 12 qui semblent planifier la vente de surplus de production (aucun financement requis) et les entreprises 3 et 7 des PME exportatrices et les entreprises 2, 3 et 4 de celles ayant fait une tentative d'exportation qui semblent être des exportateurs opportunistes (expédition et paiement)<sup>22</sup>.

---

<sup>21</sup> Sur les 19 PME exportatrices, uniquement 16 ont répondu à cette question.

<sup>22</sup> Dans le cas de l'entreprise 2 du groupe des PME ayant fait une tentative d'exportation, le propriétaire-dirigeant a indiqué sur son questionnaire qu'il s'agissait bien d'une commande non sollicitée. Sa première étape était la réception de cette commande (case autre).

**Tableau 9 - Étapes d'exportation**

	#	Analyse interne	Choix du marché	Planification promotionnelle	Financement	Expédition	Réception du paiement
PME exportatrices	1	3	1	4	2	6	5
	2	4	1	2	3	5	6
	3					2	1
	4	2	3	1	4	5	6
	5	1	2	5	3	4	6
	6	2	1			4	3
	7					1	2
	8		2			3	1
	9		1	2		4	3
	10		1	2	5	4	3
	11		1	3	2	5	4
	12	1	2			3	4
	13		1	5	2	4	3
	14		1		2		3
	15	1	2		3	4	5
	16	2	1	3	5		4
PME ayant fait une tentative d'exportation	1		1	3	2		4
	2				2	3	
	3					2	1
	4					1	2
	5	1	2	4	3	5	6

Si nous retirons les exportateurs opportunistes et les cas non conventionnels, il reste 11 entreprises que nous avons isolé des autres. Nous présentons ces 11 entreprises au tableau 10.

**Tableau 10 - Étapes d'exportation – groupe choisi**

	#	Analyse interne	Choix du marché	Planification promotionnelle	Financement	Expédition	Réception du paiement
PME exportatrices	1	3	1	4	2	6	5
	2	4	1	2	3	5	6
	4	2	3	1	4	5	6
	6	2	1			4	3
	9		1	2		4	3
	11		1	3	2	5	4
	12	1	2			3	4
	14		1		2		3
	15	1	2		3	4	5
PME ayant fait une tentative d'exportation	1		1	3	2		4
	5	1	2	4	3	5	6

Sans être un consensus, parmi les étapes qui nous sont présentées, il semble que la séquence qui ressort le plus est :

1. choix du marché (incluant l'analyse interne)
2. planification promotionnelle et financement (lorsque nécessaire)
3. expédition et paiement

En fait, le financement, lorsque c'est une étape précisée, survient autant de fois avant qu'après la planification promotionnelle. Ce qui nous porte à les placer au même niveau.

En terminant, nous pouvons mentionner que l'étape du paiement n'est pas toujours en dernier (11 répondants sur 21). Ce qui peut signifier que le paiement par compte courant est peut-être moins utilisé qu'on pourrait le croire en commerce international.

Nous avons également constaté qu'un répondant du groupe des PME ayant fait une tentative d'exportation a réalisé le processus au complet. En se basant sur ce cas particulier, nous pouvons constater que le suivi de l'ensemble des étapes n'est pas garant de récurrence d'exportation.

Finalement, nous pouvons affirmer que l'hypothèse de départ sur la séquence des événements n'est pas entièrement validée par notre étude. Cependant, au regard de nos résultats, nous pouvons faire un regroupement d'étapes qui se rapprocherait plus de la réalité des entreprises. Ce regroupement est le suivant : le choix du marché (incluant l'analyse interne) en première étape, la planification promotionnelle et le financement en deuxième étape, et l'expédition et le paiement en troisième étape. Bien que Denis (1984) met l'accent sur l'analyse interne de l'entreprise en tant que facteur de réussite à l'exportation, il semble que les PME ayant fait l'objet de notre étude n'accordent pas majoritairement d'importance à cette étape ou elle n'est pas perçue comme une étape distincte.

En terminant, Sallenave (1978) faisait remarquer que les ressources humaines et financières limitées dans une entreprise agissent en tant que frein à l'exportation. Notre dernière hypothèse de recherche porte sur cette affirmation.

- **Hypothèse 6 : Les ressources humaines et financières sont primordiales à la décision d'exporter.**

Cette hypothèse a été testée principalement à l'aide de la question sur le degré moyen d'influence sur l'exportation (tableau 8). Les deux questions qui nous intéressent pour cette hypothèse sont : la disponibilité des ressources humaines et la disponibilité des ressources financières. Nous

pouvons rappeler que les réponses ont été prises sur une échelle de 1 à 4 où 1 est égal à l'expression « pas d'influence » et où 4 est égal à l'expression « une influence totale ». Nous pouvons donc évaluer leur degré d'influence sur la décision d'exporter des PME exportatrices.

Pour l'ensemble des 24 entreprises du tableau 8, le degré d'influence des ressources humaines est au même niveau que celui des ressources financières et ces deux moyennes sont respectivement différentes de un (aucune influence). Cependant, l'indice moyen de 2,5 n'est pas le plus élevé. En effet, les objectifs de croissance, l'avantage concurrentiel des produits ou services et la rentabilité de l'exportation sont les facteurs qui ont le plus d'influence sur la décision d'exporter (pointage de 3 ou plus sur 4). Nous ne pouvons donc pas conclure que ces deux ressources sont primordiales ou qu'elles influencent le plus la décision.

Cette conclusion s'applique aussi pour le groupe des PME exportatrices où les trois énoncés qui ont le plus d'influence sont les mêmes. Pour les PME ayant fait une tentative d'exportation, la conclusion est la même : les ressources humaines et les ressources financières ne sont pas les éléments qui ont le plus d'influence. En fait, il y a au moins cinq dimensions dont l'influence est plus grande. De plus, nous avons remarqué qu'une entreprise sur les cinq répondants a affirmé avoir abandonné le processus d'exportation pour cause de financement refusé. Par contre, aucun des cinq répondants n'a affirmé avoir abandonné l'exportation pour cause de manque de ressources humaines. Rappelons également que les fonctions ressources humaines et financières ne sont pas ressorties par rapport aux autres fonctions de l'entreprise au tableau 7. En effet, les pourcentages sont sensiblement égaux entre nos deux groupes en ce qui concerne ces deux fonctions. Pour l'ensemble de ces raisons, nous devons conclure que cette dernière hypothèse n'est pas validée par notre étude.

Pour conclure ce chapitre, nous pouvons rappeler que les trois premières hypothèses ont été validées par notre étude. Ces trois hypothèses représentent la première partie de notre modèle. Les hypothèses 4 et 6, qui portent sur l'analyse interne comme étape déterminante et sur l'importance des ressources humaines et financières, ne sont pas validées par nos résultats. L'hypothèse 5 qui s'intéresse à la séquence des étapes n'a pas été entièrement confirmée.

## CONCLUSION

La littérature révèle que ce ne sont pas toutes les PME qui exportent et que l'exportation en soi est source de nombreux défis. Un certain nombre d'études se sont intéressées aux caractéristiques du propriétaire-dirigeant, de l'entreprise et de l'environnement qui sont favorables aux activités d'exportation. Un autre courant de la littérature s'est penché sur les étapes à suivre lorsqu'une PME décide de s'aventurer au niveau international.

À notre connaissance, aucune étude n'a cherché à intégrer ces deux dimensions très inter-reliées des activités internationales. Suite à cette prise de conscience, l'objectif de ce mémoire a été de construire un modèle intégrateur dans le but de comprendre le processus décisionnel complet des PME exportatrices.

L'analyse des résultats nous a permis de déterminer les facteurs favorables à la décision d'exporter et de dégager les principales étapes franchies par les exportateurs, ce qui était l'objectif de notre étude. Nos résultats sur le profil du propriétaire-dirigeant confirment plusieurs études précédentes. Les principales caractéristiques des propriétaires-dirigeants qui différencient une entreprise exportatrice d'une entreprise non-exportatrice sont : une perception positive de l'exportation, une moins grande expérience de travail antérieure et à la direction de la présente entreprise, une meilleure connaissance des programmes d'Exportation et développement Canada et d'Export source, ainsi qu'une perception positive des conditions socio-économiques du Canada.

Au niveau des caractéristiques de l'entreprise, soulignons que les PME exportatrices proviennent davantage du secteur secondaire, qu'un plus grand nombre d'entre elles embauchent des

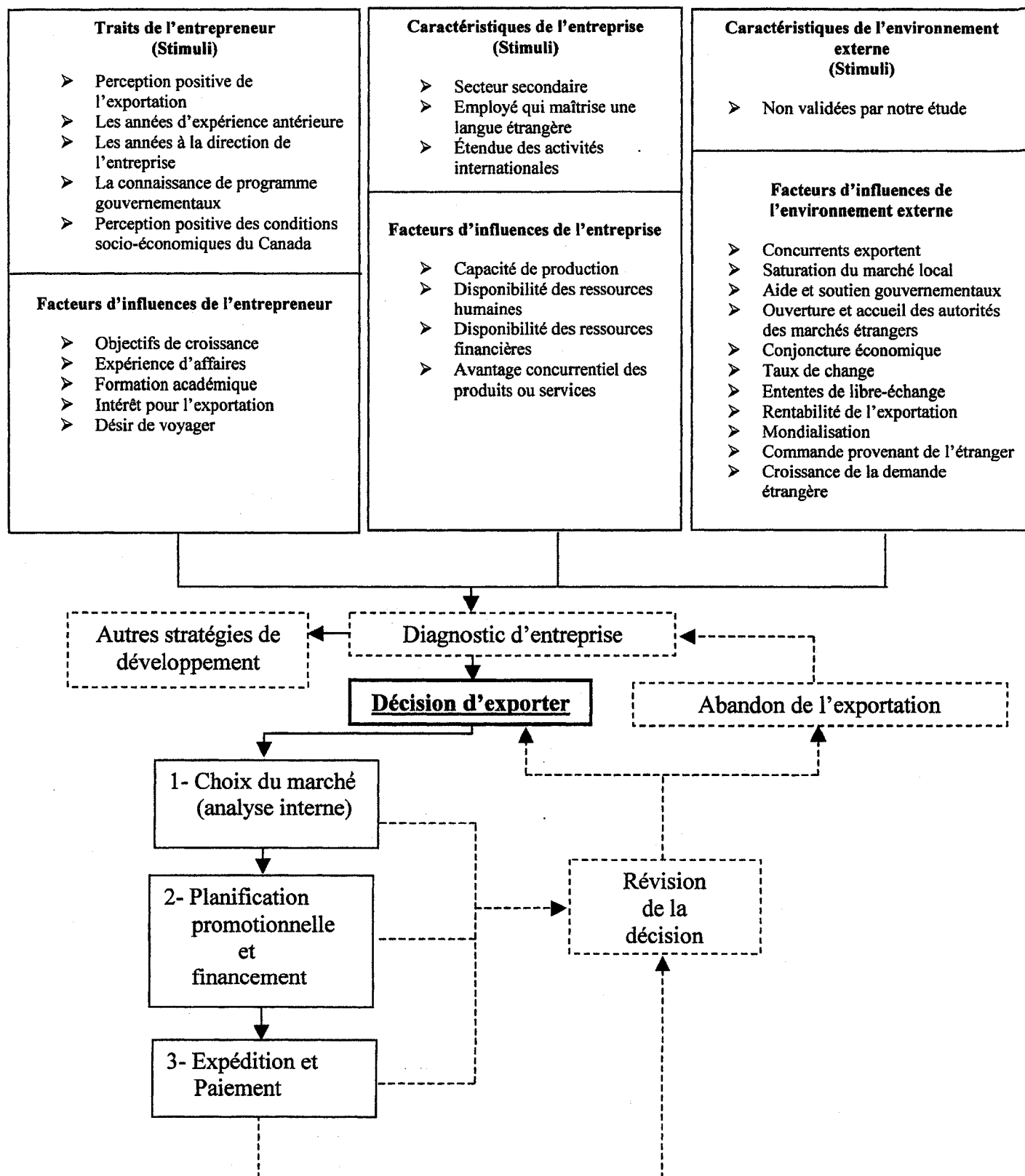
employés qui maîtrisent des langues étrangères, que leur indice de l'étendue des activités internationales est supérieur (et qu'elles font plus précisément des accords de distribution), que les fonctions marketing et production de l'entreprise sont plus développées et que les objectifs sont moins divulgués aux employés de soutien administratif qu'aux cadres et employés de la production.

De plus, pour les 24 entreprises qui ont répondu au questionnaire et spécifiquement les PME exportatrices, les cinq traits caractéristiques du propriétaire-dirigeant, les quatre énoncés reliés à l'entreprise et les onze dimensions définissant l'environnement ont tous une influence significative sur la décision d'exporter. Ces résultats confirment ainsi la première partie du modèle. Nous pouvons donc confirmer qu'il existe des caractéristiques propres aux propriétaires-dirigeants, à l'entreprise et à l'environnement externe qui exercent des pressions significatives sur la décision d'exportation des PME québécoises.

La confirmation de la seconde partie du modèle s'est avérée plus difficile à valider. Par contre, nous avons tout de même remarqué qu'une nouvelle classification serait plus représentative de la réalité des PME en ce qui a trait aux étapes franchies par les exportateurs. Nous pouvons donc présenter un nouveau modèle (figure 7) représentatif de nos résultats de recherche. Les lignes et encadrés pointillés sont des dimensions qui n'ont pas été testées dans cette étude. En ce qui concerne les caractéristiques, nous avons séparé les encadrés afin de présenter d'une part, les caractéristiques validées par notre étude mais dont l'influence sur la décision d'exportation n'a pas été établie et d'autre part, les caractéristiques dont le degré d'influence a été testé positif par notre étude.



**Figure 7 - Cadre théorique - révisé par nos résultats  
(PME exportatrices)**



Au niveau des implications pratiques de notre recherche, nous pensons que les gouvernements pourraient axer davantage leurs efforts au niveau du développement des caractéristiques favorables à l'exportation. Surtout en ce qui concerne l'environnement externe des PME. Étant donné le profil particulier des PME exportatrices, les efforts du gouvernement devraient être ciblés pour ne pas viser toutes les PME. De plus, cette étude s'avère un outil de réflexion sur la démarche d'exportation des PME québécoises.

Concernant les limites de notre recherche, nous pouvons mentionner le nombre restreint de répondants surtout en ce qui concerne la catégorie des PME ayant fait une tentative d'exportation. Ce groupe sous représenté nous a empêché d'identifier l'étape de non retour au niveau de l'exportation. Dans notre modèle initial (figure 6), nous avons la possibilité à chaque étape de poursuivre ou d'arrêter l'exportation ou de voir si l'exportation était un choix pré-défini ou la solution de développement issue d'une étude de différentes stratégies. Ces dimensions n'ont pas été testées dans cette étude mais mériteraient de s'y attarder. Nous pouvons également mentionner qu'aucun pré-test n'a été effectué pour nos questionnaires, ce qui explique en partie la mauvaise compréhension de certaines questions chez quelques répondants. Un pré-test nous aurait permis d'améliorer certains énoncés (tel que la définition de l'analyse interne ou « vous voyagez dès que l'occasion se présente ») et d'éliminer les points moins importants. Certaines questions cherchaient à comprendre la première expérience à l'international. Pour celles qui ont fait une tentative, cet événement est peut être plus facile à cibler. Pour les exportateurs expérimentés, c'est peut être plus difficile à se rappeler.

Nous sommes conscients que le cadre théorique repose sur un nombre restreint d'études, dont certaines ne sont pas récentes. Il est possible que des écrits scientifiques n'ont pas été considérés. Vu la complexité du sujet, une mise à jour de la littérature s'avère nécessaire.

En terminant, notre étude réunit plusieurs concepts dans le but d'établir un premier modèle intégrateur du processus global de prise de décision en matière d'exportation. En ce sens, nous croyons qu'il serait intéressant pour le futur de faire des études axées davantage sur les étapes de l'exportation ainsi que sur le point de non retour suggéré par notre modèle. Il serait également intéressant de mieux comprendre le degré d'importance de l'analyse interne au niveau de la gestion des PME québécoises et les caractéristiques contextuelles de l'environnement externe.

## **BIBLIOGRAPHIE**

**Allouche, José, et Schmidt, Géraldine**, *Les outils de la décision stratégique*, 122 pages, aux éditions La découverte, 1995.

**Amesse, Fernand et Zaccour, Georges**, *Les gestionnaires et l'exportation : différences de perception et de caractéristiques entre gestionnaires de firmes exportatrices et non exportatrices*, 40 pages, publié par le Centre d'études en administration internationale, 1989.

**Bruneau, Jean-Pierre**, *Création, développement et continuité des PME : psychanalyse et entreprises*, 150 pages, éditions Agence d'arc inc., 1990.

**Claver Cortès, Enrique et Quer Ramon, Diego**, *L'investissement direct à l'étranger de la petite et moyenne entreprise : la PME multinationale*, Revue internationale P.M.E., vol. 16, no 1, 2003.

**Crener, Maxime et Monteil, Bernard**, *Principes de management*, 531 pages, publié par les Presses de L'Université du Québec, 3e édition, 1981.

**Denis, Jean-Émile**, *La PME et l'exportation*, 115 pages, édition des Presses H.E.C., 1984.

**Deshaies, Laurent, Julien, Pierre-André et Joyal, André**, *Le recours au milieu par les PME québécoises exportatrices*, 23 pages, publié par le Groupe de recherche en économie et gestion des PME, 1993.

**Duchéneau, Bertrand**, *Les dirigeants de PME*, 516 pages, édition Maxima, 1996.

**Équipe Canada**, *Guide pas-à-pas à l'exportation*, 2001.

**Gasse, Yvon et Carrier, Camille**, *Gérer la croissance de sa PME*, 376 pages, aux éditions de L'entrepreneur, 1992.

**Gerber, Michael E.**, *PME cherche croissance*, 200 pages, Businessman First, 1992.

**Julien, Pierre-André et Ndjambou, Ruphin, *PME exportatrices et information en zones métropolitaines, urbaines ou rurales*, 19 pages, publié par l'Institut de recherche sur les PME, 1999.**

**Joyal, André, *Des PME et le défi de l'exportation*, 138 pages, édition des Presses Inter Universitaires, 1996a.**

**Joyal, André, *Les PME exportatrices québécoises en milieu rural : études de cas*, 13 pages, publié par le Groupe de recherche en économie et gestion des PME de l'UQTR, 1996b.**

**Joyal, André, Julien, Pierre-André et Deshaies, Laurent, *L'exportation des PME québécoises et l'accord de libre-échange avec les États-Unis*, 16 pages, publié par le groupe de recherche en économie et gestion des PME de l'UQTR, 1992.**

**Laliberté, Jean, *Deux approches pour diriger les organisations : la tête et le cœur*, 145 pages, éditions Nouvelles, 1994.**

**Leo, Pierre-Yves, Monnoyer-Longé, Marie-Christine, Philippe, Jean, *PME stratégies internationales*, 266 pages, édition Économica, 1990.**

**Librowicz, Michel, Perreault, Yvon G., Dell'Aniello, Paul, *L'exportation et la PME : pourquoi et comment*, 72 pages, Éditions G. Vermette, 1984.**

**Lord, Linda, Amesse, Fernand et Zaccour, Georges, *Le choix séquentiel des marchés d'exportation des PME québécoises*, 19 pages, publié par le Centre d'études en administration internationales des HEC, 1988.**

**Martinet, Alain-Charles, *Diagnostic stratégique*, 157 pages, publié par Vuibert entreprise, 1990.**

**Ministère des affaires étrangères et du commerce international, *L'exportation : le succès en 10 étapes*, 72 pages, publié par le gouvernement du Canada, 1997.**

**OCDE, *PME et mondialisation*, rapport de synthèse de l'Organisme de coopération et de développement économiques, 1997.**

**Rabbior, Gary, *Les exportations canadiennes*, 72 pages, Fondation canadienne d'éducation économique, 1985.**

**Raymond, André, Dufour, Jean-Marie et Racette, Daniel**, *L'aide publique au financement des exportations*, 135 pages, publié par le Conseil économique du Canada, 1983.

**St-Pierre, Josée**, *Relations entre l'exportation, le développement organisationnel et la situation financière des PME canadiennes*, Revue internationale P.M.E., vol. 16, no 2, 2003.

**Sallenave, Jean-Paul**, *La PME face aux marchés étrangers*, 130 pages, aux éditions Gaëtan Morin et associés ltée, 1978.

**Répertoires Scott's**, fabricants du Québec, édition Scott's directories, version 2005.

**Statistique Canada**, *Exportations de biens sur la base de la balance des paiements 1996-2000*.

**Statistique Canada**, *Le Quotidien*, édition du 28 mars 2001.

**Statistique Canada**, *Le Quotidien*, édition du 10 février 2005.

**Simon, Herbert A.**, *Administrative Behavior*, 259 pages, The Macmillan Company, 1957.

**Urban, Sabine**, *Réussir à l'exportation*, 278 pages, édition Dunod entreprise, 1979.

**Vigny, Georges**, *Comment gagner la course à l'exportation*, 270 pages, aux éditions Transcontinental inc, 1998.

## **ANNEXE 1**

### **QUESTIONNAIRE D'INTÉRÊT**

Ce questionnaire a été envoyé par courriel aux 507 entreprises sélectionnées à partir de la banque de données Scott's 2005.

1. Combien d'employés travaillent dans votre entreprise?

Employés en équivalence à un temps plein (en incluant le propriétaire) :

1 - 9 <input type="checkbox"/>	20 - 49 <input type="checkbox"/>	100 - 199 <input type="checkbox"/>	Plus de 500 <input type="checkbox"/>
10 - 19 <input type="checkbox"/>	50 - 99 <input type="checkbox"/>	200 - 499 <input type="checkbox"/>	

2. Parmi les situations suivantes, laquelle s'applique à votre entreprise?

Mon entreprise exporte des produits ou services	<input type="checkbox"/>
Mon entreprise a déjà exporté, mais seulement une fois	<input type="checkbox"/>
J'ai déjà débuté des démarches d'exportation, mais j'ai abandonné cette idée	<input type="checkbox"/>
J'ai déjà pensé à exporter, mais je n'ai jamais fait de démarche	<input type="checkbox"/>
Je n'ai jamais pensé que je pourrais exporter	<input type="checkbox"/>
Mon produit ou service n'est pas exportable	<input type="checkbox"/>

Nom d'entreprise :

Nom du dirigeant :

Adresse :

Ville :

Code postal :



## **ANNEXE 2 - QUESTIONNAIRE AUX PME EXPORTATRICES**

Ce questionnaire a été envoyé par la poste aux entreprises correspondant au profil des PME exportatrices.

## **Section 1 : Identification de l'entreprise**

1.1 Dans quel secteur d'activité votre entreprise se situe-t-elle? (cochez une seule case)

- |                               |                          |                                     |                          |
|-------------------------------|--------------------------|-------------------------------------|--------------------------|
| Industrie manufacturière      | <input type="checkbox"/> | Entreprises de services             | <input type="checkbox"/> |
| Commerce de gros ou de détail | <input type="checkbox"/> | Industrie agricole                  | <input type="checkbox"/> |
|                               |                          | Industrie des ressources naturelles | <input type="checkbox"/> |

1.2 Combien d'employés, en équivalence à temps plein et incluant le propriétaire-dirigeant, travaillent dans votre entreprise?

- |         |                          |         |                          |           |                          |             |                          |
|---------|--------------------------|---------|--------------------------|-----------|--------------------------|-------------|--------------------------|
| 1 - 9   | <input type="checkbox"/> | 20 - 49 | <input type="checkbox"/> | 100 - 199 | <input type="checkbox"/> | Plus de 500 | <input type="checkbox"/> |
| 10 - 19 | <input type="checkbox"/> | 50 - 99 | <input type="checkbox"/> | 200 - 499 | <input type="checkbox"/> |             |                          |

1.3 Dans quelle région le siège social de votre entreprise est-il situé?

- |                       |                          |                      |                          |
|-----------------------|--------------------------|----------------------|--------------------------|
| Montréal              | <input type="checkbox"/> | Montréal             | <input type="checkbox"/> |
| Estrie                | <input type="checkbox"/> | Québec               | <input type="checkbox"/> |
| Mauricie              | <input type="checkbox"/> | Laval                | <input type="checkbox"/> |
| Outaouais             | <input type="checkbox"/> | Gaspésie             | <input type="checkbox"/> |
| Abitibi-Témiscamingue | <input type="checkbox"/> | Lanaudière           | <input type="checkbox"/> |
| Saguenay, Lac-St-Jean | <input type="checkbox"/> | Centre-du-Québec     | <input type="checkbox"/> |
| Nord-du-Québec        | <input type="checkbox"/> | Bas-St-Laurent       | <input type="checkbox"/> |
| Côte-Nord             | <input type="checkbox"/> | Chaudière-Appalaches | <input type="checkbox"/> |
| Laurentides           | <input type="checkbox"/> |                      |                          |

1.4 Selon vous, est-ce que les ventes de votre entreprise sont réalisées principalement (cochez une seule case)

- |  |                          |
|--|--------------------------|
| Dans la région immédiate du siège social         | <input type="checkbox"/> |
| Partout dans la province                         | <input type="checkbox"/> |
| Dans d'autres provinces ou territoires au Canada | <input type="checkbox"/> |
| Dans d'autres pays                               | <input type="checkbox"/> |

1.5 Où pensez-vous réaliser principalement les ventes de votre entreprise dans le futur? (cochez une seule case)

- |  |                          |
|--|--------------------------|
| Dans la région immédiate du siège social         | <input type="checkbox"/> |
| Partout dans la province                         | <input type="checkbox"/> |
| Dans d'autres provinces ou territoires au Canada | <input type="checkbox"/> |
| Dans d'autres pays                               | <input type="checkbox"/> |

1.6 En quelle année l'entreprise a-t-elle été fondée? \_\_\_\_\_

1.7 Votre produit vedette a représenté quel pourcentage des ventes lors de la dernière année?

0 à 20% ☐      21 à 40% ☐      41 à 60% ☐      61 à 80% ☐      81 à 100% ☐

## **Section 2 : Identification du propriétaire-dirigeant**

2.1 À quel domaine de la gestion est principalement liée votre expérience de travail antérieure (avant que vous dirigiez cette entreprise)? (cochez une seule case)

Marketing ☐  
Finance ☐  
Production ☐

Ressources humaines ☐  
Management ☐  
Autre, précisez : \_\_\_\_\_

2.2 Combien d'années d'expérience avez-vous cumulées avant de diriger cette entreprise?  
\_\_\_\_\_

2.3 Quel est le niveau de scolarité le plus élevé que vous avez complété?(cochez une seule case)

Secondaire ☐  
Cégep ☐  
Certificat de premier cycle ☐

Baccalauréat ☐  
Maîtrise ☐  
Doctorat ☐

2.4 Depuis combien d'années dirigez-vous cette entreprise? \_\_\_\_\_

2.5 Classez par ordre d'importance les 7 éléments suivants qui caractérisent une bonne gestion d'entreprise. (Numérotez de 1 à 7, où 1 étant le moins important et 7 le plus important.)

La planification	_____	La recherche d'information	_____
L'acquisition de brevets et de licences	_____	La recherche et développement	_____
La gestion de conflits	_____	La planification de la production	_____
La recherche de financement	_____		

2.6 Parmi les programmes et organismes suivants dédiés aux services des PME exportatrices, cochez tous ceux que vous connaissez.

- Exportation et développement Canada (EDC) ☐  
Programme Impact PME ☐  
Investissement-Québec ☐  
Export-source ☐  
Autres : \_\_\_\_\_

### **Section 3 : Questions sur l'organisation et le fonctionnement interne de l'entreprise**

3.1 Est-ce que votre entreprise a des objectifs bien définis? Oui ☐ Non ☐

- |   | Oui                      | Non                      |
|---|--------------------------|--------------------------|
| ➤ Si oui, sont-ils divulgués aux employés de la production? | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| aux cadres?   | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| aux employés de soutien administratif?                      | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |

3.2 Est-ce qu'il y a des employés qui parlent d'autres langues que le français à l'intérieur de l'entreprise? Oui ☐ Non ☐

- Si oui, quelle(s) langue(s) s'agit-il? \_\_\_\_\_

3.3 Est-ce que votre entreprise a déjà réalisé une ou plusieurs des activités suivantes au niveau international, c'est-à-dire avec des entreprises n'ayant pas leur siège social au Canada (cochez toutes les activités qui s'appliquent à votre cas)?

- |  |                          |                                 |                          |
|--|--------------------------|---------------------------------|--------------------------|
| Importation                            | <input type="checkbox"/> | Coentreprise                    | <input type="checkbox"/> |
| Établissement de filiales à l'étranger | <input type="checkbox"/> | Accord de licence technologique | <input type="checkbox"/> |
| Accord de licence de production        | <input type="checkbox"/> | Accord de sous-traitance        | <input type="checkbox"/> |
| Accord de distribution                 | <input type="checkbox"/> | Autres : _____                  |                          |
| Accord de recherche et développement   | <input type="checkbox"/> |                                 |                          |

3.4 Pour chacune des affirmations suivantes, cochez si oui ou non l'affirmation correspond à une réalité de votre entreprise.

<u>Affirmations</u>	<u>Oui</u>	<u>Non</u>
L'entreprise procède régulièrement à la recherche de nouveaux clients	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Il y a, au sein de l'entreprise, une ou plusieurs personnes désignées pour la vente	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
L'entreprise utilise différents outils publicitaires (journaux, radio, dépliants, etc.) pour rejoindre la clientèle	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Le marché local de l'entreprise est saturé	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
L'entreprise possède un service à la clientèle	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
L'entreprise a un service après vente	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
L'entreprise possède un système de distribution qui pourrait desservir les marchés étrangers	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
L'entreprise ne reçoit pas de plainte de la clientèle concernant les délais de livraison	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
L'entreprise participe régulièrement à des foires commerciales	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
L'entreprise a un responsable désigné à la fonction de production	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
L'entreprise procède à une évaluation et à l'entretien continu des équipements de production	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
L'entreprise procède à des activités de recherche et développement	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Les produits ou services peuvent s'adapter aisément aux exigences des clients	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

L'entreprise a un plan d'affaires ou un plan de développement qui est diffusé aux employés	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
L'entreprise recherche régulièrement de l'information sur les produits, le marché, etc.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Vous déléguez des responsabilités aux employés	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Il y a un responsable désigné à la fonction des ressources humaines	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Les employés participent régulièrement à des séminaires ou programmes de formation	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Il y a suffisamment de personnel disponible pour répondre à une hausse de la demande	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Il y a une description officielle des tâches	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
L'entreprise publie des états financiers vérifiés	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
L'entreprise a un système de prix de revient	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
L'entreprise engage un comptable sur une base permanente	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

#### **Section 4 : Questions sur l'exportation**

4.1 Pour chacune des affirmations suivantes, précisez si vous êtes tout à fait d'accord, plutôt d'accord, plutôt en désaccord ou tout à fait en désaccord avec ladite affirmation (encerclez le chiffre correspondant à votre réponse).

Affirmations	Tout à fait d'accord	Plutôt d'accord	Plutôt en désaccord	Tout à fait en désaccord
Vous avez une perception positive de l'exportation	1	2	3	4
Vous lisez des revues à teneur internationale	1	2	3	4
Vous voyagez dès que l'occasion se présente	1	2	3	4
Vous considérez les ententes de libre échange entre les pays comme un changement positif	1	2	3	4
Vous considérez que le Canada possède d'excellentes conditions socio-économiques	1	2	3	4
Vous considérez la concurrence locale comme étant très coriace	1	2	3	4
Vous qualifiez d'excellente l'aide du gouvernement en matière d'exportation	1	2	3	4

4.2 Pour chacune des affirmations suivantes, précisez le degré d'influence qu'elles ont eu sur votre décision d'exporter (encerclez le chiffre correspondant à votre réponse).

Affirmations	Pas d'influence	Un peu d'influence	Beaucoup d'influence	Une influence totale
Vos objectifs de croissance	1	2	3	4
Votre expérience dans le domaine des affaires	1	2	3	4
Votre formation académique	1	2	3	4
Votre intérêt personnel pour l'exportation	1	2	3	4
Votre désir de voyager dans un cadre professionnel	1	2	3	4
La capacité de production disponible pour répondre à la demande internationale	1	2	3	4
La disponibilité des ressources humaines	1	2	3	4
La disponibilité des ressources financières	1	2	3	4
L'avantage concurrentiel des produits ou services de l'entreprise	1	2	3	4
Nos concurrents exportent	1	2	3	4
La saturation du marché local	1	2	3	4
L'aide et le soutien des gouvernements	1	2	3	4
L'ouverture et l'accueil des autorités dans les marchés étrangers	1	2	3	4
La conjoncture économique	1	2	3	4
Les taux de change	1	2	3	4
Les ententes de libre échange	1	2	3	4
La rentabilité liée à l'exportation	1	2	3	4
La mondialisation	1	2	3	4
Les commandes provenant de l'étranger	1	2	3	4
La croissance de la demande dans les marchés étrangers	1	2	3	4



4.3 Les étapes ci-dessous reprennent pêle-mêle les principales étapes reliées aux activités d'exportation. Indiquez l'ordre des étapes que vous avez suivi la première fois que vous avez exporté? (Si votre entreprise n'a pas suivi toutes les étapes, numérotez seulement les étapes suivies; où la dernière étape numérotée constitue celle qui marque la fin de votre démarche.)

Réception du paiement par le client	___	Choix du marché	___
Analyse interne de l'entreprise*	___	Financement	___
Expédition	___	Planification promotionnelle	___
Autre (précisez) : _____		Autre (précisez) : _____	

\*L'analyse interne de l'entreprise est définie comme étant une analyse soit approfondie ou soit en surface des forces et des faiblesses de tous les départements de l'entreprise.

4.4 Comment décrivez-vous votre expérience d'exportateur?

Très positive ☐  
Négative ☐

Positive ☐  
Très négative ☐

4.5 Est-ce que vous avez des employés affectés aux activités d'exportation?

Oui ☐ Non ☐

➤ Si oui, combien ? \_\_\_\_\_

4.6 Énumérez dans l'ordre les 5 premiers pays où vous avez déjà exporté, en débutant par le premier pays où vous avez débuté vos activités d'exportation.

---

---

---

---

---

4.7 Pourquoi avoir choisi ce premier pays comme premier marché d'exportation?

---

---

---

---

---

➤ Commentaires généraux sur le questionnaire ou l'étude en cours :

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

**Merci pour le temps que vous avez accordé à cette étude, votre implication est grandement appréciée.**

### **ANNEXE 3 - QUESTIONNAIRE AUX PME AYANT FAIT UNE TENTATIVE D'EXPORTATION**

Ce questionnaire a été envoyé par la poste aux entreprises correspondant au profil des PME qui ont déjà fait une tentative d'exportation.

## **Section 1 : Identification de l'entreprise**

1.1 Dans quel secteur d'activité votre entreprise se situe-t-elle? (cochez une seule case)

- |                               |                          |                                     |                          |
|-------------------------------|--------------------------|-------------------------------------|--------------------------|
| Industrie manufacturière      | <input type="checkbox"/> | Entreprises de services             | <input type="checkbox"/> |
| Commerce de gros ou de détail | <input type="checkbox"/> | Industrie agricole                  | <input type="checkbox"/> |
|                               |                          | Industrie des ressources naturelles | <input type="checkbox"/> |

1.2 Combien d'employés, en équivalence à temps plein et incluant le propriétaire-dirigeant, travaillent dans votre entreprise?

- |                                  |                                  |                                    |                                      |
|----------------------------------|----------------------------------|------------------------------------|--------------------------------------|
| 1 - 9 <input type="checkbox"/>   | 20 - 49 <input type="checkbox"/> | 100 - 199 <input type="checkbox"/> | Plus de 500 <input type="checkbox"/> |
| 10 - 19 <input type="checkbox"/> | 50 - 99 <input type="checkbox"/> | 200 - 499 <input type="checkbox"/> |                                      |

1.3 Dans quelle région le siège social de votre entreprise est-il situé?

- |                       |                          |                      |                          |
|-----------------------|--------------------------|----------------------|--------------------------|
| Montréal              | <input type="checkbox"/> | Montréal             | <input type="checkbox"/> |
| Etrie                 | <input type="checkbox"/> | Québec               | <input type="checkbox"/> |
| Mauricie              | <input type="checkbox"/> | Laval                | <input type="checkbox"/> |
| Outaouais             | <input type="checkbox"/> | Gaspésie             | <input type="checkbox"/> |
| Abitibi-Témiscamingue | <input type="checkbox"/> | Lanaudière           | <input type="checkbox"/> |
| Saguenay, Lac-St-Jean | <input type="checkbox"/> | Centre-du-Québec     | <input type="checkbox"/> |
| Nord-du-Québec        | <input type="checkbox"/> | Bas-St-Laurent       | <input type="checkbox"/> |
| Côte-Nord             | <input type="checkbox"/> | Chaudière-Appalaches | <input type="checkbox"/> |
| Laurentides           | <input type="checkbox"/> |                      |                          |

1.4 Selon vous, est-ce que les ventes de votre entreprise sont réalisées principalement (cochez une seule case)

- |  |                          |
|--|--------------------------|
| Dans la région immédiate du siège social         | <input type="checkbox"/> |
| Partout dans la province                         | <input type="checkbox"/> |
| Dans d'autres provinces ou territoires au Canada | <input type="checkbox"/> |
| Dans d'autres pays                               | <input type="checkbox"/> |

1.5 Où pensez-vous réaliser principalement les ventes de votre entreprise dans le futur? (cochez une seule case)

- |  |                          |
|--|--------------------------|
| Dans la région immédiate du siège social         | <input type="checkbox"/> |
| Partout dans la province                         | <input type="checkbox"/> |
| Dans d'autres provinces ou territoires au Canada | <input type="checkbox"/> |
| Dans d'autres pays                               | <input type="checkbox"/> |

1.6 En quelle année l'entreprise a-t-elle été fondée? \_\_\_\_\_

1.7 Votre produit vedette a représenté quel pourcentage des ventes lors de la dernière année?

0 à 20% ☐      21 à 40% ☐      41 à 60% ☐      61 à 80% ☐      81 à 100% ☐

## **Section 2 : Identification du propriétaire-dirigeant**

2.1 À quel domaine de la gestion est principalement liée votre expérience de travail antérieure (avant que vous dirigiez cette entreprise)? (cochez une seule case)

Marketing ☐  
Finance ☐  
Production ☐

Ressources humaines ☐  
Management ☐  
Autre, précisez : \_\_\_\_\_

2.2 Combien d'années d'expérience avez-vous cumulées avant de diriger cette entreprise?  
\_\_\_\_\_

2.3 Quel est le niveau de scolarité le plus élevé que vous avez complété?(cochez une seule case)

Secondaire ☐  
Cégep ☐  
Certificat de premier cycle ☐

Baccalauréat ☐  
Maîtrise ☐  
Doctorat ☐

2.4 Depuis combien d'années dirigez-vous cette entreprise? \_\_\_\_\_

2.5 Classez par ordre d'importance les 7 éléments suivants qui caractérisent une bonne gestion d'entreprise. (Numérotez de 1 à 7, où 1 étant le moins important et 7 le plus important.)

La planification	_____	La recherche d'information	_____
L'acquisition de brevets et de licences	_____	La recherche et développement	_____
La gestion de conflits	_____	La planification de la production	_____
La recherche de financement	_____		

2.6 Parmi les programmes et organismes suivants dédiés aux services des PME exportatrices, cochez tous ceux que vous connaissez.

- Exportation et développement Canada (EDC) ☐  
Programme Impact PME ☐  
Investissement-Québec ☐  
Export-source ☐  
Autres : \_\_\_\_\_

### Section 3 : Questions sur l'organisation et le fonctionnement interne de l'entreprise

3.1 Est-ce que votre entreprise a des objectifs bien définis? Oui ☐ Non ☐

- |   | Oui                      | Non                      |
|---|--------------------------|--------------------------|
| ➤ Si oui, sont-ils divulgués aux employés de la production? | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| aux cadres?   | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| aux employés de soutien administratif?                      | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |

3.2 Est-ce qu'il y a des employés qui parlent d'autres langues que le français à l'intérieur de l'entreprise? Oui ☐ Non ☐

- Si oui, quelle(s) langue(s) s'agit-il? \_\_\_\_\_

3.3 Est-ce que votre entreprise a déjà réalisé une ou plusieurs des activités suivantes au niveau international, c'est-à-dire avec des entreprises n'ayant pas leur siège social au Canada (cochez toutes les activités qui s'appliquent à votre cas)?

- |  |                          |                                 |                          |
|--|--------------------------|---------------------------------|--------------------------|
| Importation                            | <input type="checkbox"/> | Coentreprise                    | <input type="checkbox"/> |
| Établissement de filiales à l'étranger | <input type="checkbox"/> | Accord de licence technologique | <input type="checkbox"/> |
| Accord de licence de production        | <input type="checkbox"/> | Accord de sous-traitance        | <input type="checkbox"/> |
| Accord de distribution                 | <input type="checkbox"/> | Autres : _____                  |                          |
| Accord de recherche et développement   | <input type="checkbox"/> |                                 |                          |

3.4 Pour chacune des affirmations suivantes, cochez si oui ou non l'affirmation correspond à une réalité de votre entreprise.

<u>Affirmations</u>	<u>Oui</u>	<u>Non</u>
L'entreprise procède régulièrement à la recherche de nouveaux clients	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Il y a, au sein de l'entreprise, une ou plusieurs personnes désignées pour la vente	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
L'entreprise utilise différents outils publicitaires (journaux, radio, dépliants, etc.) pour rejoindre la clientèle	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Le marché local de l'entreprise est saturé	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
L'entreprise possède un service à la clientèle	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
L'entreprise a un service après vente	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
L'entreprise possède un système de distribution qui pourrait desservir les marchés étrangers	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
L'entreprise ne reçoit pas de plainte de la clientèle concernant les délais de livraison	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
L'entreprise participe régulièrement à des foires commerciales	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
L'entreprise a un responsable désigné à la fonction de production	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
L'entreprise procède à une évaluation et à l'entretien continu des équipements de production	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
L'entreprise procède à des activités de recherche et développement	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Les produits ou services peuvent s'adapter aisément aux exigences des clients	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

L'entreprise a un plan d'affaires ou un plan de développement qui est diffusé aux employés	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
L'entreprise recherche régulièrement de l'information sur les produits, le marché, etc.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Vous déléguez des responsabilités aux employés	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Il y a un responsable désigné à la fonction des ressources humaines	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Les employés participent régulièrement à des séminaires ou programmes de formation	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Il y a suffisamment de personnel disponible pour répondre à une hausse de la demande	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Il y a une description officielle des tâches	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
L'entreprise publie des états financiers vérifiés	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
L'entreprise a un système de prix de revient	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
L'entreprise engage un comptable sur une base permanente	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>



### **Section 4 : Questions sur l'exportation**

4.1 Pour chacune des affirmations suivantes, précisez si vous êtes tout à fait d'accord, plutôt d'accord, plutôt en désaccord ou tout à fait en désaccord avec ladite affirmation (encerclez le chiffre correspondant à votre réponse).

<b>Affirmations</b>	<b>Tout à fait d'accord</b>	<b>Plutôt d'accord</b>	<b>Plutôt en désaccord</b>	<b>Tout à fait en désaccord</b>
Vous avez une perception positive de l'exportation	1	2	3	4
Vous lisez des revues à teneur internationale	1	2	3	4
Vous voyagez dès que l'occasion se présente	1	2	3	4
Vous considérez les ententes de libre échange entre les pays comme un changement positif	1	2	3	4
Vous considérez que le Canada possède d'excellentes conditions socio-économiques	1	2	3	4
Vous considérez la concurrence locale comme étant très coriace	1	2	3	4
Vous qualifiez d'excellente l'aide du gouvernement en matière d'exportation	1	2	3	4

4.2 Pour chacune des affirmations suivantes, précisez leur degré d'influence qu'elles ont eu sur votre décision d'exporter (encerclez le chiffre correspondant à votre réponse).

Affirmations	Pas d'influence	Un peu d'influence	Beaucoup d'influence	Une influence totale
Vos objectifs de croissance	1	2	3	4
Votre expérience dans le domaine des affaires	1	2	3	4
Votre formation académique	1	2	3	4
Votre intérêt personnel pour l'exportation	1	2	3	4
Votre désir de voyager dans un cadre professionnel	1	2	3	4
La capacité de production disponible pour répondre à la demande internationale	1	2	3	4
La disponibilité des ressources humaines	1	2	3	4
La disponibilité des ressources financières	1	2	3	4
L'avantage concurrentiel des produits ou services de l'entreprise	1	2	3	4
Nos concurrents exportent	1	2	3	4
La saturation du marché local	1	2	3	4
L'aide et le soutien des gouvernements	1	2	3	4
L'ouverture et l'accueil des autorités dans les marchés étrangers	1	2	3	4
La conjoncture économique	1	2	3	4
Les taux de change	1	2	3	4
Les ententes de libre échange	1	2	3	4
La rentabilité liée à l'exportation	1	2	3	4
La mondialisation	1	2	3	4
Les commandes provenant de l'étranger	1	2	3	4
La croissance de la demande dans les marchés étrangers	1	2	3	4

4.3 Parmi les choix suivants, cochez la ou les raisons qui justifient le fait que votre entreprise a décidé de mettre fin aux activités d'exportation.

- Vos clients étrangers ont annulé leur commande ☐
- Vous avez arrêté à cause des difficultés de production rencontrées ☐
- Vous avez arrêté à cause des difficultés de distribution rencontrées ☐
- L'institution financière a refusé le financement demandé ☐
- Les fluctuations du taux de change ont rendu vos produits non compétitifs ☐
- Vous n'avez pas obtenu de support de la part des organismes gouvernementaux ☐
- Vous avez manqué d'information ☐
- Le processus était trop long ☐
- Le processus était trop dispendieux ☐
- Vous avez manqué de ressources humaines ☐

Autres raisons : \_\_\_\_\_

4.4 Les étapes ci-dessous reprennent pêle-mêle les principales étapes reliées aux activités d'exportation. Indiquez l'ordre des étapes que vous avez suivi la première fois que vous avez exporté? (Si votre entreprise n'a pas suivi toutes les étapes, numérotez seulement les étapes suivies où la dernière étape numérotée constitue celle qui a marqué la fin de votre démarche.)

Réception du paiement par le client	___	Choix du marché	___
Analyse interne de l'entreprise*	___	Financement	___
Expédition	___	Planification promotionnelle	___
Autre (précisez) : _____		Autre (précisez) : _____	

\*L'analyse interne de l'entreprise est définie comme étant une analyse soit approfondie ou soit en surface des forces et des faiblesses de tous les départements de l'entreprise.

4.5 Comment décrivez-vous votre expérience d'exportateur?

Très positive	<input type="checkbox"/>	Positive	<input type="checkbox"/>
Négative	<input type="checkbox"/>	Très négative	<input type="checkbox"/>

4.6 Est-ce que vous aviez des employés affectés aux activités d'exportation?

Oui ☐ Non ☐

➤ Si oui, combien? \_\_\_\_\_

4.7 Énumérez, dans l'ordre, les 5 premiers pays où vous aviez l'intention d'exporter, en débutant par le premier pays considéré pour vos activités d'exportation.

---

---

---

---

---

4.8 Pourquoi avoir choisi ce premier pays comme premier marché d'exportation?

---

---

---

---

---

➤ Commentaires généraux sur le questionnaire ou l'étude en cours :

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

**Merci pour le temps que vous avez accordé à cette étude, votre implication est grandement appréciée.**

#### **ANNEXE 4 - QUESTIONNAIRE AUX PME NON-EXPORTATRICES**

Ce questionnaire a été envoyé par la poste aux entreprises correspondant au profil des PME non-exportatrices.

## **Section 1 : Identification de l'entreprise**

1.1 Dans quel secteur d'activité votre entreprise se situe-t-elle? (cochez une seule case)

- |                               |                          |                                     |                          |
|-------------------------------|--------------------------|-------------------------------------|--------------------------|
| Industrie manufacturière      | <input type="checkbox"/> | Entreprises de services             | <input type="checkbox"/> |
| Commerce de gros ou de détail | <input type="checkbox"/> | Industrie agricole                  | <input type="checkbox"/> |
|                               |                          | Industrie des ressources naturelles | <input type="checkbox"/> |

1.2 Combien d'employés, en équivalence à temps plein et incluant le propriétaire-dirigeant, travaillent dans votre entreprise?

- |         |                          |         |                          |           |                          |             |                          |
|---------|--------------------------|---------|--------------------------|-----------|--------------------------|-------------|--------------------------|
| 1 - 9   | <input type="checkbox"/> | 20 - 49 | <input type="checkbox"/> | 100 - 199 | <input type="checkbox"/> | Plus de 500 | <input type="checkbox"/> |
| 10 - 19 | <input type="checkbox"/> | 50 - 99 | <input type="checkbox"/> | 200 - 499 | <input type="checkbox"/> |             |                          |

1.3 Dans quelle région le siège social de votre entreprise est-il situé?

- |                       |                          |                      |                          |
|-----------------------|--------------------------|----------------------|--------------------------|
| Montréal              | <input type="checkbox"/> | Montréal             | <input type="checkbox"/> |
| Estrie                | <input type="checkbox"/> | Québec               | <input type="checkbox"/> |
| Mauricie              | <input type="checkbox"/> | Laval                | <input type="checkbox"/> |
| Outaouais             | <input type="checkbox"/> | Gaspésie             | <input type="checkbox"/> |
| Abitibi-Témiscamingue | <input type="checkbox"/> | Lanaudière           | <input type="checkbox"/> |
| Saguenay, Lac-St-Jean | <input type="checkbox"/> | Centre-du-Québec     | <input type="checkbox"/> |
| Nord-du-Québec        | <input type="checkbox"/> | Bas-St-Laurent       | <input type="checkbox"/> |
| Côte-Nord             | <input type="checkbox"/> | Chaudière-Appalaches | <input type="checkbox"/> |
| Laurentides           | <input type="checkbox"/> |                      |                          |

1.4 Selon vous, est-ce que les ventes de votre entreprise sont réalisées principalement (cochez une seule case)

- |  |                          |
|--|--------------------------|
| Dans la région immédiate du siège social         | <input type="checkbox"/> |
| Partout dans la province                         | <input type="checkbox"/> |
| Dans d'autres provinces ou territoires au Canada | <input type="checkbox"/> |
| Dans d'autres pays                               | <input type="checkbox"/> |

1.5 Où pensez-vous réaliser principalement les ventes de votre entreprise dans le futur? (cochez une seule case)

- |  |                          |
|--|--------------------------|
| Dans la région immédiate du siège social         | <input type="checkbox"/> |
| Partout dans la province                         | <input type="checkbox"/> |
| Dans d'autres provinces ou territoires au Canada | <input type="checkbox"/> |
| Dans d'autres pays                               | <input type="checkbox"/> |

1.6 En quelle année l'entreprise a-t-elle été fondée? \_\_\_\_\_

1.7 Votre produit vedette a représenté quel pourcentage des ventes lors de la dernière année?

0 à 20% ☐      21 à 40% ☐      41 à 60% ☐      61 à 80% ☐      81 à 100% ☐

## **Section 2 : Identification du propriétaire-dirigeant**

2.1 À quel domaine de la gestion est principalement liée votre expérience de travail antérieure (avant que vous dirigiez cette entreprise)? (cochez une seule case)

Marketing ☐  
Finance ☐  
Production ☐

Ressources humaines ☐  
Management ☐  
Autre, précisez : \_\_\_\_\_

2.2 Combien d'années d'expérience avez-vous cumulées avant de diriger cette entreprise?  
\_\_\_\_\_

2.3 Quel est le niveau de scolarité le plus élevé que vous avez complété?(cochez une seule case)

Secondaire ☐  
Cégep ☐  
Certificat de premier cycle ☐

Baccalauréat ☐  
Maîtrise ☐  
Doctorat ☐

2.4 Depuis combien d'années dirigez-vous cette entreprise? \_\_\_\_\_

2.5 Classez par ordre d'importance les 7 éléments suivants qui caractérisent une bonne gestion d'entreprise. (Numérotez de 1 à 7, où 1 étant le moins important et 7 le plus important.)

La planification	_____	La recherche d'information	_____
L'acquisition de brevets et de licences	_____	La recherche et développement	_____
La gestion de conflits	_____	La planification de la production	_____
La recherche de financement	_____		

2.6 Parmi les programmes et organismes suivants dédiés aux services des PME exportatrices, cochez tous ceux que vous connaissez.

- |   |                          |
|---|--------------------------|
| Exportation et développement Canada (EDC) | <input type="checkbox"/> |
| Programme Impact PME                      | <input type="checkbox"/> |
| Investissement-Québec                     | <input type="checkbox"/> |
| Export-source                             | <input type="checkbox"/> |
| Autres : _____                            |                          |

### **Section 3 : Questions sur l'organisation et le fonctionnement interne de l'entreprise**

3.1 Est-ce que votre entreprise a des objectifs bien définis? Oui ☐ Non ☐

- |   | Oui                      | Non                      |
|---|--------------------------|--------------------------|
| ➤ Si oui, sont-ils divulgués aux employés de la production? | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| aux cadres?   | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| aux employés de soutien administratif?                      | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |

3.2 Est-ce qu'il y a des employés qui parlent d'autres langues que le français à l'intérieur de l'entreprise? Oui ☐ Non ☐

- Si oui, quelle(s) langue(s) s'agit-il? \_\_\_\_\_

3.3 Est-ce que votre entreprise a déjà réalisé une ou plusieurs des activités suivantes au niveau international, c'est-à-dire avec des entreprises n'ayant pas leur siège social au Canada (cochez toutes les activités qui s'appliquent à votre cas)?

- |  |                          |                                 |                          |
|--|--------------------------|---------------------------------|--------------------------|
| Importation                            | <input type="checkbox"/> | Coentreprise                    | <input type="checkbox"/> |
| Établissement de filiales à l'étranger | <input type="checkbox"/> | Accord de licence technologique | <input type="checkbox"/> |
| Accord de licence de production        | <input type="checkbox"/> | Accord de sous-traitance        | <input type="checkbox"/> |
| Accord de distribution                 | <input type="checkbox"/> | Autres : _____                  |                          |
| Accord de recherche et développement   | <input type="checkbox"/> |                                 |                          |



3.4 Pour chacune des affirmations suivantes, cochez si oui ou non l'affirmation correspond à une réalité de votre entreprise.

<u>Affirmations</u>	<u>Oui</u>	<u>Non</u>
L'entreprise procède régulièrement à la recherche de nouveaux clients	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Il y a, au sein de l'entreprise, une ou plusieurs personnes désignées pour la vente	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
L'entreprise utilise différents outils publicitaires (journaux, radio, dépliants, etc.) pour rejoindre la clientèle	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Le marché local de l'entreprise est saturé	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
L'entreprise possède un service à la clientèle	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
L'entreprise a un service après vente	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
L'entreprise possède un système de distribution qui pourrait desservir les marchés étrangers	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
L'entreprise ne reçoit pas de plainte de la clientèle concernant les délais de livraison	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
L'entreprise participe régulièrement à des foires commerciales	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
L'entreprise a un responsable désigné à la fonction de production	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
L'entreprise procède à une évaluation et à l'entretien continu des équipements de production	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
L'entreprise procède à des activités de recherche et développement	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Les produits ou services peuvent s'adapter aisément aux exigences des clients	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

- |  |                          |                          |
|--|--------------------------|--------------------------|
| L'entreprise a un plan d'affaires ou un plan de développement qui est diffusé aux employés | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| L'entreprise recherche régulièrement de l'information sur les produits, le marché, etc.    | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| Vous déléguez des responsabilités aux employés   | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| Il y a un responsable désigné à la fonction des ressources humaines                        | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| Les employés participent régulièrement à des séminaires ou programmes de formation         | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| Il y a suffisamment de personnel disponible pour répondre à une hausse de la demande       | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| Il y a une description officielle des tâches   | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| L'entreprise publie des états financiers vérifiés  | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| L'entreprise a un système de prix de revient   | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| L'entreprise engage un comptable sur une base permanente                                   | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |

#### **Section 4 : Questions sur l'exportation**

- 4.1 Pour chacune des affirmations suivantes, précisez si vous êtes tout à fait d'accord, plutôt d'accord, plutôt en désaccord ou tout à fait en désaccord avec ladite affirmation (encerclez le chiffre correspondant à votre réponse).

<b>Affirmations</b>	<b>Tout à fait d'accord</b>	<b>Plutôt d'accord</b>	<b>Plutôt en désaccord</b>	<b>Tout à fait en désaccord</b>
Vous avez une perception positive de l'exportation	1	2	3	4
Vous lisez des revues à teneur internationale	1	2	3	4
Vous voyagez dès que l'occasion se présente	1	2	3	4
Vous considérez les ententes de libre échange entre les pays comme un changement positif	1	2	3	4
Vous considérez que le Canada possède d'excellentes conditions socio-économiques	1	2	3	4
Vous considérez la concurrence locale comme étant très coriace	1	2	3	4
Vous qualifiez d'excellente l'aide du gouvernement en matière d'exportation	1	2	3	4

4.2 Parmi les choix suivants, cochez la ou les raisons qui justifient le fait que votre entreprise n'exporte pas.

- ☐ Vous n'êtes pas intéressé par l'exportation
- ☐ Les produits de l'entreprise ne peuvent être exportés
- ☐ La question d'exportation ne s'est pas encore posée
- ☐ Le marché local est suffisant pour votre entreprise
- ☐ Vous considérez le processus d'exportation trop long et complexe
- ☐ Vous trouvez trop risquées les activités d'exportation
- ☐ L'entreprise est trop petite pour exporter
- ☐ Le manque d'expérience pour lancer l'entreprise sur le marché international
- ☐ L'exportation vous fait peur
- ☐ Le manque d'aide gouvernementale
- ☐ L'exportation ne cadre pas avec les objectifs de croissance de l'entreprise
- ☐ L'entreprise est trop jeune

Autres raisons : \_\_\_\_\_

Commentaires généraux sur le questionnaire ou l'étude en cours :

---

---

---

---

---

---

---

**Merci pour le temps que vous avez accordé à cette étude, votre implication est grandement appréciée.**